

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi korkeakoulututkinto

Mari Havula

JOHTAMISVIESTINNÄN
ORGANISAATIOSSA

KEHITTÄMINEN

SIUN

SOTE

-

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2016****Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ko.
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
(013) 260 600Tekijä(t)
Mari HavulaNimeke
Johtamisviestinnän kehittäminen Siun Sote -organisaatiossaToimeksiantaja
Siun Sote

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Siun sote ja työn aiheena on johtamisviestinnän kehittäminen Siun sote -organisaatiossa. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia johtamisviestintää ja julkisia johtamismalleja, etsiä kehittämiskohteita, oppia palvelutuotannon valmistelun aikaisista viestintää koskevista havainnoista sekä levittää hyviä käytänteitä.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käydään läpi johtamis- ja muutosviestintää, muutosjohtajuutta sekä julkisen johtamisen malleja. Lisäksi käydään läpi johtamisviestinnän tukena käytettäviä kanavia. Tutkimusosa koostuu määrällisestä tutkimuksesta, joka toteutettiin kesäkuussa 2016 Webropol-kyselynä. Kysely suoritettiin palvelutuotannon suunnittelun aikana.

Johtamisviestintä vaikuttaa ihmisten työhyvinvointiin, motivoimiseen ja sitouttamiseen. Johtamisviestinnän tulee olla avointa ja vuorovaikutteista. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että johtamisviestintää pidetään muutoksessa erittäin tärkeänä asiana. Hyvä viestintä rauhoittaa ihmisiä suurissa muutoksissa, avoin ilmapiiri motivoi ja huhujen leviäminen estetään. Esimiehen omalla asenteella katsotaan myös olevan vaikutusta positiiviseen työilmapiiriin. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan SWOT-analyysin avulla ja mietitään kuinka uhkat ja heikkoudet voidaan kääntää mahdollisuuksiksi.

Tulevaisuudessa vastaavanlaisen tutkimuksen voisi tehdä henkilökunnan keskuudessa, tämän tutkimuksen painottuessa esimiesten käsityksiin. Olisivatko tulokset samankaltaisia vai millaisia eroja sieltä paljastuisi?

Kieli

suomi

Sivuja 56

Liitteet 3

Liitesivumäärä 5

Asiasanat

johtamisviestintä, muutosviestintä, muutosjohtaminen, julkinen johtaminen

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS December 2016 Business management and leadership Master degree Karjalankatu 3 80220 JOENSUU FINLAND (013) 260 600	
Author (s) Mari Havula		
Title Development in management communication in Siun Sote – organisation		
Commissioned by Siun Sote		
Abstract <p>This thesis was commissioned by Siun sote. The meaning of this thesis is to develop management communication in Siun sote organisation. This thesis researches management communication and public leadership models and to find the subjects of development and to learn the findings of communication during production of services and to spread good practises.</p> <p>The thesis consists of the theoretical basis, it concerns management communication, communication in change, management in change and public leadership models. It contains channels, which support management communication. The survey was made as quantitative research, which was made in June 2016 as Webropol-research. The survey was made during production of services.</p> <p>Management communication affects people welfare, motivation and the engagement in work. It should be open and interactive. The results of the survey came out that management communication is very important in change. Good communication calms people in big changes, open atmosphere motivates and it stops the rumours. Manager's own attitude affects work atmosphere. The survey's result is analysed with SWOT-analysis and think how to turn threats and weaknesses to opportunities.</p> <p>In the future, the same kind of research should do among personnel. This research was done among managers. Would results be the same kind of or would there be differences?</p>		
Language Finnish		Pages 56 Appendices 3 Pages of Appendices 5
Keywords management communication, communication in change, management in change, public leadership model		

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Siun sote	7
2	Johtamisviestintä	10
2.1	Johtamisviestinnän kehittäminen	15
2.2	Muutosjohtaminen	17
2.3	Johtamisviestintä muutoksen tukena	18
2.4	Käytettävät kanavat	22
2.4.1	Kasvokkaisviestintä	24
2.4.2	Painettu viestintä	25
2.4.3	Sähköinen viestintä	25
2.5	Julkisen johtamisen mallit ja tulevaisuus	27
3	Tutkimuksen toteutus	30
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa	30
3.2	Tutkimuksen toteutus, kohderyhmä ja arviointimenetelmät	33
3.4.	Tutkimuksen eettisyys	34
4	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	34
4.1	Monivalintakysymykset	35
4.2.	Avoimet kysymykset	40
5	Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämis ehdotukset	45
5.1.	Kyselyn SWOT-analyysi	46
5.1.1	Vahvuudet	47
5.1.2	Heikkoudet	48
5.1.3	Mahdollisuudet	48
5.1.4	Uhkat	49
5.2.	Kehittämis ehdotukset ja pohdinta	49
5.3	Opinnäytetyöprosessin tarkastelu	51
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1	saatekirje
Liite 2	muistutuskirje
Liite 3	kysymyslomake

1 Johdanto

Johtamisen on todettu olevan viestintää, eikä tänä päivänä voida enää olettaa, että toimintaohjeet valuvat ylemmältä johdolta alaspäin tai määrätään, kuinka henkilöstön tulee toimia. Johtamisen kulttuuri on muuttunut yhä enemmän vuorovaikutteiseen johtamiseen. Esimiesten tulee kuunnella omaa henkilökuntaansa. Johtamisen sisältö on muuttumassa ja johdon toiminta muuttuu henkilöstöä tukevaksi. Viestinnän merkitys korostuu muutoksissa. (Salminen 2001, 38.) Johtamisviestintä on johtamistyötä, missä korostuu asioiden tulkinta ja se on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista. Johtamisviestinnässä korostuvat työn suuntaaminen, organisointi sekä valvonta. (Åberg 2008, 93.) Johtajuus on murroksessa. Tänä päivänä valtaa saa se, joka viestii avoimesti organisaationsa kulttuurista ja arvoista sekä nostaa sidosryhmien itsetuntoa. Käskyttämisen aika on ohitse. Johtajien odotetaan olevan kiinnostuneita ja tietoisia omien työntekijöiden tekemisestä ja antaa arvostusta heille. Johtajuutta tarvitaan läpi organisaation ja se edellyttää laaja-alaista kommunikaatiota. (Saksi 2016.)

Pentti Sydänmaanlakan kirjassa Älykäs julkinen johtaminen (2015), käydään läpi julkisen sektorin johtamista, johtamismalleja sekä tulevaisuutta. Tulevaisuus on yllätyksellisempi kuin aiemmin ja kuntasektorin pitäisi pysyä muutoksessa mukana sekä varautua tulevaisuuteen. Julkisen sektorin vanhentunutta johtamis-, suunnittelu-, päätöksenteko- ja organisaatiokulttuuria pitäisi uudistaa. (Sydänmaanlakka 2015.) Kun julkista sektoria lähdetään kehittämään, on muistettava vuorovaikutus. Julkinen organisaatio on vuorovaikutuksen verkosto. Vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä organisaatioiden menestyksessä. (Virtanen & Stenvall 2014.) Johtamisviestintä liittyy hyvin vahvasti tähän johtamiskulttuurin ja vuorovaikutuksen muutokseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä pohditaan johtamisviestinnän kehittämistä Siun sote -organisaatiossa. Opinnäytetyössä keskitytään julkisiin johtamisjärjestelmiin, kuinka perinteisestä julkisen johtamisen mallista saadaan luotsattua organisaatio uuteen käytännön hallintoon, joka on monen mallin yhdistelmä. Samalla pohditaan johtamisviestintää sisäisen viestinnän keinona sekä muutosjohtamisen tukena. Johtamisviestintä on tärkeässä osassa tässä muutoksessa. Ylimmästä johdosta lähtien viedään viestiä alaspäin, että muutos on uusi mahdollisuus, eikä uhka. Opinnäytetyö keskittyy johtamisviestintään muutostilanteessa sekä sen tarkoitus on selvittää johtamisviestinnän nykytilaa. Mikä on tärkeää muistaa muutoksessa, miten sitä käsitellään? Kuinka esimiesasemassa olevat henkilöt ovat kokeneet muutoksen? Millaisia hyviä johtamisviestinnän käytäntöjä nousee kyselyn vastauksissa esille? Teoriaosassa keskitytään erilaisiin julkisiin johtamisjärjestelmiin, sekä julkisen johtamisen sisältöalueista viestinnän johtamiseen. Pohditaan, kuinka Siun sotesta saataisiin moderni uuden käytännön hallinto, mahdollisimman pienillä yhteentörmäyksillä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia johtamisviestintää sekä julkisia johtamisjärjestelmiä ja pohtia johtamisviestinnän kehittämistä sekä ongelmakohtia. Siun sote on tällä hetkellä Pohjois-Karjalassa erittäin ajankohtainen aihe. Siun sote aloittaa palvelutuotannon 1.1.2017, mutta täytäntöönpanon suunnittelu on ollut käynnissä 1.1.2016 lähtien. Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat tässä muutoksessa mukana olevat organisaatiot sekä mahdollisesti tulevaisuudessa vastaavan muutoksen läpikäyvät organisaatiot. Työssä pohditaan johtamisviestinnän roolia muutoksessa ja sitä, miksi se nousee tärkeäksi. Työssä käydään läpi lyhyesti myös tällä hetkellä käytössä olevia viestintäkanavia sekä julkisia johtamisjärjestelmiä.

Opinnäytetyön keskeisenä ajatuksena on perehtyä Siun sote -organisaation palvelutuotannon valmisteluun liittyvän johtamisviestinnän kehittämiseen. Minikälaista viestinnän pitäisi olla, jotta ei toistettaisi nykyisiä virheitä. Tarkoitus on tunnistaa johtamisviestinnän kriittiset kohdat. Tietoa haetaan olemassa olevista

organisaatioista (kunnat, PKSSK). Haastatteleamalla eri tasolla olevia esimiehiä haetaan hyviä kokemuksia ja käytäntöjä. Tärkeintä on saada tietää, kuinka johtamisviestintää voidaan parantaa, mitkä ovat heikoimmat lenkit sekä mikä on vaikuttavin tapa toteuttaa strategista viestintää ja millainen on esimiehen rooli.

Viestintä on aiheena minulle uusi, mutta minua kiinnostava. Peruskäsitteet ovat entuudestaan tuttuja, mutta nyt opinnäytetyön osalta olen perehtynyt syvällisemmin johtamisviestintään, muutosviestintään ja lyhyesti strategiaviestintään sekä julkisiin johtamisen malleihin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Omassa opinnäytetyössäni tärkeimpään rooliin nousevat sekä johtamisviestintä että muutosviestintä. Siun sotessa kyse on muutoksesta, joten muutosviestintä on tärkeä osa tätä opinnäytetyötä. Viestintä ja läpinäkyvyys ovat tänä päivänä tärkeitä asioita. Hyvin hoidettu viestintä vaikuttaa myös työhyvinvointiin, joten sen osuutta ei voida vähätellä.

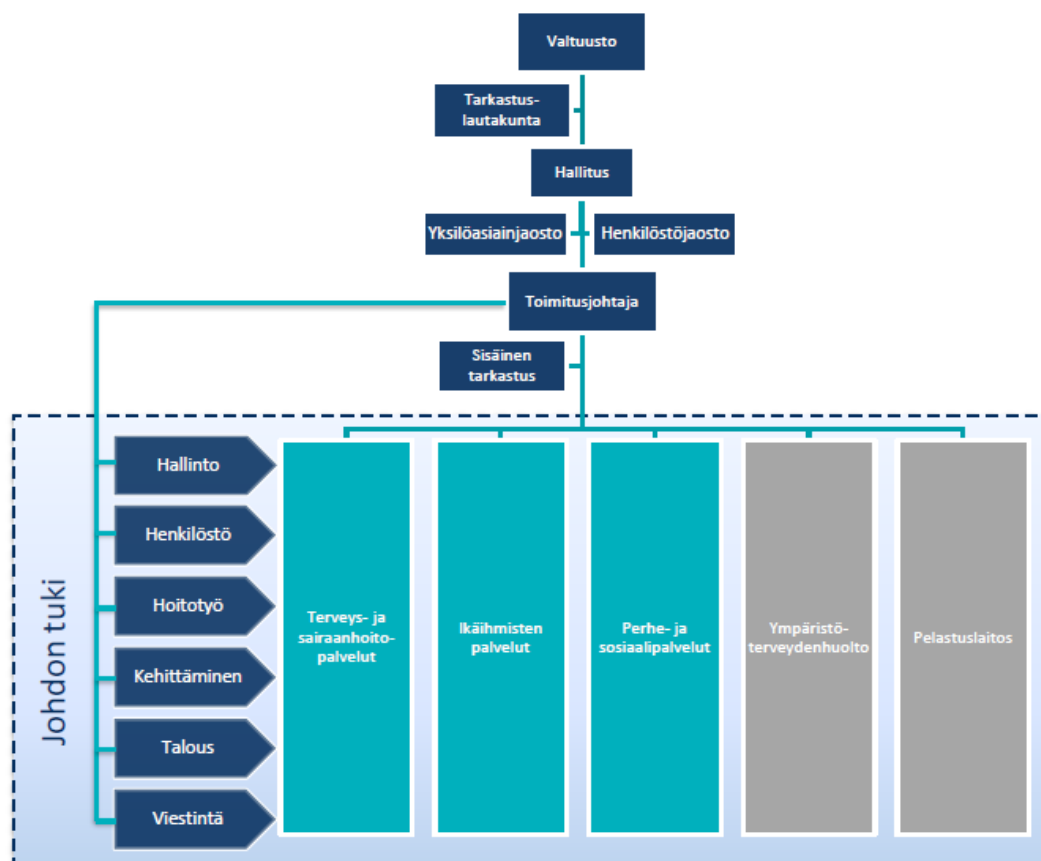
Yksi syy tämän opinnäytetyön tekemiseen on julkisen johtamisen muutos. Julkinen johtaminen on mielletty perinteisesti sellaiseksi, että se on ylhäältäpäin johdettu. Lisäksi toiminta on perustunut myös lainsäädäntöihin ja normeihin. Uusi julkinen johtaminen sen sijaan on tehokasta ja tulokset merkitsevät paljon. Nykyään johtaminen ei ole enää sanelevaa johtamista, joten johtamisviestinnän merkitys kasvaa. Johtamisen pitäisi olla nykyään vuorovaikutteista. Toteutuuko tämä vuorovaikutteisuus myös Siun sotessa?

1.2 Siun sote

Pohjois-Karjalan sotehanke perustettiin keväällä 2014 ennakoimaan valtakunnan soteuudistusta ja varmistamaan, että maakunnan tarpeet tulevat uudistuksessa huomioitua. Selvityshankkeessa olivat mukana kaikki Pohjois-Karjalan kunnat ja Heinävesi. 26.10.2015 kunnat päättivät perustaa uuden, julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut yhdistävän kuntayhtymän yksimielisesti hyväksyessään Siun soten perustamista koskevan perussopimuksen. Hallinnollinen organisaatio perustettiin 1.1.2016 ja palvelutuotanto käynnistyy 1.1.2017. Sote-hankkeen

Koordinaatioryhmä valmisteli asiat ohjausryhmälle ja siihen kuuluivat kuntien ja kuntayhtymien johtajat. Hankevaiheessa oli mukana myös valmisteleva sihteeristö, joka esitteli asiat ohjaus- ja koordinaatioryhmille. Valmisteluvaihetta kevästä 2015 syksyyn 2015 asti ohjasi ohjausryhmä, johon kuului jokaisesta kunnasta kuntapäättäjä. Valmisteluvaihetta syksystä 2015 asti on ohjannut koordinaatioryhmä, johon kuuluvat kaikkien kuntien kunta- sekä sosiaali- ja terveystoimintajohtajat. Sote-hankkeen selvitysvaihe kesti kesäkuusta 2014 huhtikuun 2015 loppuun saakka ja rahoitusmallin selvittäminen elokuun 2015 loppuun. Kuntien lausunnot ja päätöksenteko olivat syksyllä 2015, jolloin kunnat yksimielisesti päättivät uuden kuntayhtymän perustamisesta. Sote-hanke sai lempinimen Siun sote, joka jäi käyttöön. Täytäntöönpanon valmistelu kestää vuoden 2016 loppuun saakka ja uusi kuntayhtymä aloittaa toimintansa 1.1.2017. (Siun sote 2016.)

Siun soten virallinen nimi on Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystoimintojen kuntayhtymä ja sen kotipaikka on Joensuu. Kuntayhtymän ylin päättävä toimielin on yhtymävaltuusto. Yhtymävaltuusto valitsee toimikaudekseen yhtymähallituksen, jossa on 11 jäsentä. Lisäksi on tarkastuslautakunta. Organisaatio jakautuu toimialueisiin, palvelualueisiin, vastuualueisiin ja toimintayksiköihin. Siun soten toimitusjohtajana aloitti 1.7.2016 Ilkka Pirskanen (kuviokuva 1). Siun soten organisaation rakentaminen on lähtenyt siten, että hallinto rakennetaan vasta johtavien viranhaltijoiden valinnan jälkeen. Valinnat ovat käynnistyneet toukokuussa 2016 vaiheittain. Ilkka Pirskanen on ollut osaltaan mukana rakentamassa syksyllä 2016 johtamisjärjestelmää. Valitut johtajat ovat tehneet työtä Siun sotelle oman työnsä ohella. Uusia toimintamalleja ja entisten toimintamallien vahvistamista ei ole voitu toteuttaa ennen kuin uudet viranhaltijat ovat asemoituneet paikoilleen. Uudet viranhaltijat ovat pääasialliset kuuluneet liikkeenluovutuksen piiriin, joten on luontevaa, että myös viestinnässä ovat sotkeutuneet sekä nykyinen että Siun soten tiedotus. (Siun sote 2016.)



Kuvio 1. Siun soten organisaatiokaavio 1.1.2017 (Siun sote 2016.)

2 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on tärkeä ja iso osa johtamista. Ilman viestintää johtaminen ei onnistu. Sisäinen viestintä on yksi johtamisen työkalu. Hyvin hoidettu viestintä parantaa työhyvinvointia ja luo turvallisen tuntuksen työympäristön. Se vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen.

Käskemiskulttuuri on tullut tiensä päähän. Pitää osata perustella ja innostaa. Valitettavasti monien johtajien osaaminen on tällä hetkellä luovattoman kehnoa. (Salminen 2014, 248.)

Johtaminen on viestintää, ja viestintä kasvokkain on vahva ja rikkain viestinnän muoto. Hyvän johtajuuden edellytykseksi ei turhaan ole asetettu kykyä kuulla ja

nähdä näkymätöntä, tehdä havaintoja ja vetää johtopäätöksiä sanattoman ja risiiritaisen viestinnän perusteella. Menestyksekkään vuorovaikutuksen avaimia ovat tietoinen aito läsnäolo, kuuntelemisen taito ja halu ymmärtää kuulemaansa. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 90–91.)

Johtamisviestintä on organisatorissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suunnatus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Åberg, 2006, 93).

Lehtinen toteaa blogikirjoituksessaan 2015, että lyhyesti ja tieteellisesti määriteltynä johtamisviestinnällä tarkoitetaan ohjattua ja tarkoituksellista merkitysten siirtoa, jolla pyritään vaikuttamaan yksittäiseen ihmiseen, ryhmään, organisaatioon tai laajempaan yhteisöön. Johtamisviestinnässä on käytettävä laaja-alaisia viestintätaitoja ja -resursseja, joiden avulla pyritään ylittämään viestintää hankaloittavia esteitä.

Esimies joutuu käyttämään viestintätaitojaan jokapäiväisessä työssään. Hyvän johtajan on oltava myös hyvä viestijä. Viestintä on työyhteisön tärkeä voimavara ja se on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että vastaanottaja ymmärtää sen. Keskinäistä ymmärrystä lisää myös vuorovaikutus. Palaute on erittäin tärkeää ja se on aina lähettäjän vastuulla. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Kielteinen palaute tulisi antaa rakentavassa hengessä. (Åberg 2000.) Åberg toteaa myös kirjassaan, että monissa tutkimuksissa on todettu, että suomalaiset esimiehet antavat liikaa kielteistä palautetta. Kun kaikki on hyvin, ollaan hiljaa ja kun asiat ovat huonosti esimies avaa suunsa.

Palautteen antaminen on esimiehen keino johtaa henkilöstöään ja sen tarkoitus on vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Palautteen on oltava rakentavaa ja hyvin annettuna se on arvokasta palautteen saajan näkökulmasta ja se vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Myös esimiehen on otettava saatu palaute vastaan. (Salminen 2014, 270–271.) Toimiva palautekulttuuri edesauttaa oppimista ja kehittämistä. Hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat avoimelle keskustelulle ja

rehellisyydelle, keskustelua tulee käydä moneen suuntaan. Esimiehen kuuluu antaa palautetta sekä ottaa palautetta vastaan. Esimiehen tulee kyetä keskustelemaan palautteen antoon, työntekijää ja muita tahoja tulee kuunnella organisaatiossa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013.) Palaute voi olla neutraalia, kiitos, kannustavaa palautetta, tukemista, korjaavaa palautetta tai arvostelu, moite tai varoitus. Palaute on tärkeää kaikille, myös esimiehille. Palaute on esimiehen itsetuntemuksen ja johtamiskäyttäytymisen kehittämisen väline. Esimiehillä on suuri rooli palautekulttuurin kehittämisessä. (Juholin 2009, 247–252.) Organisaation jäsenillä voi olla paljon annettavaa palautteen muodossa, mutta aina sitä ei uskalleta tai osata hyödyntää. Joillakin esimiehillä voi olla pelkoa heittäytyä vuorovaikutukseen. (Karjalainen 2016.)

Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet keskeiseksi kriteeriksi johtajien rekrytoinnissa. Johtamisessa on kyse asioista ja niiden johtamisesta sekä lisäksi ihmisten johtamisesta. Johtajilla pitää olla pelisilmää ja suorasanaisuutta sekä kykyä lähestyä ihmisiä. Johtajien on jalkauduttava ihmisten pariin, keskustella ja käsitellä asioita ihmisläheisellä tavalla. (Juholin 2009, 186, 189.) Johtaja joka viestii hyvin, osaa nopeasti tulkita tilanteen asettamat viestinnän vaatimukset, osaa käyttää viestimiä joustavasti sekä pystyy muuttamaan tarpeen vaatiessa viestintätilannetta vuorovaikutukselle edullisemmaksi. (Åberg 2009.)

Laadukas johtamisviestintä saa työntekijät sitoutumaan ja he pystyvät ottamaan vastuuta tehtävistä, joista he tietävät tarpeeksi. Työntekijöiden on ymmärrettävä organisaation päämäärät syvällisesti. Päätöksistä ja niiden seurauksista tulisi keskustella henkilöstön kanssa. Henkilöstön ottaminen mukaan päätöksentekoon motivoi henkilöstöä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että päätösvalta luovutetaan henkilöstölle. Suomalaisissa yrityskulttuureissa on usein kielteinen suhtautuminen vastavuoroiseen vuorovaikutukseen eri osapuolten välillä. Salminen käyttää kirjassaan nimitystä telepaattinen johtaminen, joka tarkoittaa, että johto hyväksyy ennemmin heikon suoriutumisen, kuin että astuisi oman mukavuusalueensa ulkopuolelle aitoon keskusteluun henkilöstön kanssa. Mekanistisesti ajattelevat esimiehet tulevat kohtamaan kasvavia ongelmia työssään tulevaisuudessa. (Salminen 2014, 247–252.)

Julkishallinnossa 1970-luvulla viestintä oli lähinnä yksisuuntaista ja tiedotteiden kirjoittamista. Vuosien saatossa kuitenkin viestintä on mielletty laajemmaksi kokonaisuudeksi ja tiedottamisen lisäksi siihen kuuluu nykyään muita viestintään ja vuorovaikutukseen kuuluvia tehtäviä. Painopiste on siirtynyt kaksisuuntaiseen ja monenväliseen viestintään sekä vuorovaikutukseen. Viestinnän merkitys on vuosituhaten vaihteen jälkeen kasvanut huomattavasti ja pikkuhiljaa siitä on tullut osa johtamisen kokonaisuutta. Julkisessa hallinnossa on edelleen pitkä tie avoimuuden ja vuorovaikutuksen saavuttamiseen. Käskyttävä johtaminen on mennyt aikaa. Oma henkilöstö on otettava viestinnän ja vuorovaikutuksen ykköskohderyhmäksi. Sisäinen avoimuus vaikuttaa myös organisaation maineeseen. (Ahonen ym. 2015, 162–166.) Johtamistyössä tarvitaan keskustelua, jonka avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi, ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehen pitää liikkua työntekijöidensä parissa. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin johtaa työntekoa ja tehdä päätöksiä, joskus ilman henkilöstön kuulemista. Esimiehen kuuluu olla taustalla oleva delegoija sekä aktiivinen ja määrätietoinen johtaja. (Järvinen 2013.)

Johtamisviestintä, strategiaviestintä ja muutosviestintä kulkevat käsi kädessä. Johtamisviestintä on jokapäiväistä työtä ja ilman viestintää ei ole johtamista. Strategiaviestintää tarvitaan yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja jos organisaatiossa vallitsee yhteinen ymmärrys organisaation päämääristä sekä keinoista, joilla päämäärät tavoitetaan, sen toteuttaminen helpottuu huomattavasti. (Hämäläinen & Maula 2004, 13.) Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutoksen tarve ja tavoitteet sanoitetaan viestinnällä. Muutos ei yksinkertaisesti ole mahdollista, ellei siitä viestitä ja vieläpä vuorovaikutteisesti. (Juholin 2013, 391.) Esimiestyössä onnistuminen vaatii, että on kyettävä kuuntelemaan muita ja ottamaan myös henkilöstön näkemykset huomioon päätöksiä tehdessä. Työntekijät tietävät monia asioita esimiestään enemmän ja lisäksi heillä on monia taitoja ja kontakteja, jotka puuttuvat esimiehiltä. (Salminen 2014, 262.)

Esa Lehtisen vuonna 2015 kirjoittamassa blogitekstissä käydään lyhyesti ja ytimekkäästi lävitse johtamista ja viestintää ja siinä nostetaan esille asiat, jotka jo-

kaisen esimiehen tulisi muistaa. Ilman viestintää ei voi olla johtamista ja viestintä perustuu aina strategiaan. Hyvän johtajan on oltava aina myös hyvä viestijä. Hyvä johtaja pyrkii viestinnässään avoimuuteen, rehellisyyteen ja suorasanaisuuteen. Johtajan on osoitettava olevansa alaistensa luottamuksen arvoinen. On oltava myös inhimillinen, yksiselitteinen, tarkka sekä selkeä. Omat tunteet voi tuoda esille. Viestinnän on oltava lyhyttä ja selkeää ja hyvä johtaja antaa itsestään myös enemmän kuin ottaa. Mieli on pidettävä avoimena uudelle ja on osattava myös kuunnella muita. Viestinnän on oltava vilpitöntä, eikä tuoda omaa paremmuttaan esille. Rivien välistä ”lukeminen” on myös tärkeätä. Lisäksi on osattava myös asia, josta kertoo ja muistettava viestin yksilöinti. (Lehtinen 2015.) Johtaminen on vuorovaikutteista, jossa molemmilla puolilla, esimiehillä ja alaisilla, pitää olla oma rooli ja vuorovaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja niillä autetaan hyvän johtajuuden muodostumista. Muutostilanteessa työntekijän aktiivinen rooli omien tuntemusten esiintuojana korostuu. (Manka 2014.)

Hyvin toteutettu johtamisviestintä vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Hyvä viestintä on yhteydessä organisaation maineeseen ja se luo tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa. ”Mitä avoimempana, luottavaisempana ja yksilöitä kunnioittavampana työyhteisön jäsenet kokevat johdon viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä sekä koko organisaatioon”. Työtyytyväisyydestä ja viestintätyytyväisyydestä on tehty tutkimuksia paljon ja lopputuloksena on ollut se, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa. Ratkaisevaa on myös esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen. On mahdollista, että joissakin tapauksissa näiden välinen riippuvuus on negatiivinenkin. Tiedon määrän lisääminen ei ole ratkaisu kaikkeen. Liika tieto voi uuvuttaa ja kaikesta saadusta tiedosta huolimatta ihmiset kokevat, että eivät saa sitä tietoa mitä he kokevat tarvitsevansa. (Juholin 2006, 145–149.)

Juholin on tehnyt vuonna 1999 tutkimuksen, jolla pyrki löytämään selityksen sille, mikä saa ihmiset kokemaan itsensä tyytyväiseksi oman organisaation tiedonkulkuun. Hän löysi neljä ulottuvuutta:

1. johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista

2. keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä
3. vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen
4. ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen.

Tutkimuksessa oli mukana myös materiaaliset edut, mutta sillä ei ollut juurikaan merkitystä viestintätyytyväisyyteen. Ensimmäisillä kolmella kohdalla oli eniten vaikutusta tyytyväisyyteen. Johdon odotetaan viestivän henkilökohtaisesti asioista, jotka koskettavat koko työyhteisöä. Lähiympäristössä sen sijaan painottuu tunne tai kokemus ympäröivästä ilmapiiristä. Kolmannella kohdalla tarkoitetaan lähinnä keskusteluita oman lähiesimiehen kanssa ja se koskee yleensä omaa työtä. Ammattimaista viestintää pidetään yleensä itsestään selvyytenä, eikä sillä koeta olevan vaikutusta tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, niin kauan kuin se toimii. Johtopäätöksenä voidaan pitää, että henkilöiden välinen viestintä vaikuttaa eniten työtyytyväisyyteen. (Juholin 2006, 150.)

2.1 Johtamisviestinnän kehittäminen

Viestinnän suurimpina puutteina pidetään, että johto ei tiedä mitä henkilöstö ajattelee ja henkilöstö ei tiedä johdon olevan selvillä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tieto tulee perille huhuina, koska johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä asioita tai tietoa ei helposti saatavilla. (Juholin 2006, 151–152.) Leif Åberg ottaa esille myös ajoitusongelman eli asioista on tiedotettu aikanaan, mutta sitä ei muisteta tai tietoa ei löydetä silloin kuin sitä tarvitaan (Åberg 2000, 181).

Kun johtamisviestintää lähdetään kehittämään, pitää muistaa, että sen on oltava ymmärrettävää. Viesti on ilmaistava selkeästi. Viestinnässä on käytettävä lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja. Lauseiden on oltava lyhyitä ja rakenteeltaan yksinkertaisia. Sanoman on laukaistava jotain mielikuvia vastaanottajassa. Ymmärrettävyys on tehokkaan viestinnän lähtökohta. (Åberg 2006, 86–88.)

Esimiehen viestintävastuuta ei voi delegoida, mutta esimies voi käyttää apuna viestintäorganisaatiota, jos sellainen on. Viestintäorganisaatio voi rakentaa esimiehen avuksi tiedonkulkuprosessin ja työkalut, jotta esimiehen on helpompi onnistua tehtävässään. Muutostilanteissa esimiehellä ja henkilöstöllä voi olla eri tarpeet, kiinnostuksen kohteet voivat mennä ristiin. Henkilöstö pitää ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen, täten henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 66–67.)

Johtamisviestinnän onnistuminen on erittäin tärkeää etenkin muutoksessa. Muutoksesta viestittäessä kannattaa muistaa tärkeitä perusasioita. Viestintä on suunniteltava hyvin, johdon on oltava mukana ja pääviestin on oltava selkeä. On muistettava avoimuus, jatkuvuus, sisältöjen yhtenäisyys, vastuullisuus ja vuorovaikutus. On muistettava kertoa, että ei tiedä tai ei saa kertoa asioista. Tärkeää on muistaa viestintää suunnitellessa, että miksi viestitään, mitä viestitään, kenelle pitäisi viestiä, kenen pitäisi viestiä, miten vastaanottajaryhmät ovat tavoitettavissa, milloin viestitään kenellekin ja millaiset resurssit ovat käytettävissä. (Korteso, Patjas & Seppänen 2016, 178–180.) Johtajalla tulisi olla tunnistus siihen, missä kehitysvaiheessa ryhmä on, mitkä tekijät vaikuttavat sekä millaiset ovat ryhmän normit, roolit ja henki. Sanoma on muotoiltava kiinnostavalla ja ymmärrettävällä tavalla ja lisäksi on mietittävä eri kanavia, mikä sopii viestittävään asiaan. (Åberg 2009.)

Oma henkilöstö on viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkein kohderyhmä. Johtaja ei voi ulkoistaa omaa viestintää viestinnän ammattilaisille vaan se on johtajan työtä koko ajan. Sen sijaan viestinnän ammattilaiset voivat auttaa johtajaa ja johtoa viestimään hyvin. Tavoitteiden määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa. Selkeät tavoitteet ja niiden seuranta auttavat ihmisiä keskittymään olennaiseen. Esimerkiksi strategia kannattaa viedä arkeen. (Ahonen ym. 2015, 167–168, 171.)

Riitta Auvisen ja Elisa Juholinin mukaan seuraavilla askeleilla pääsee parempaan viestintään:

- pysähdy ja katso viestiä toisen kerran

- mieti oikeaa hetkeä viestin lähettämiseksi
- käytä konkreettista kieltä, vältä hienostelevia sanoja
- harkitse huumorin käyttöä tarkoin
- muista, että kuulijalla ei välttämättä ole samanlaista tietotaitoa
- kysy, jos et ole varma ymmärsitkö itse asian oikein ja tarkista miten vastapuoli käsitti sen.

(Karjalainen 2016.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutos sana koetaan monesti negatiivisena asiana, vaikka muutos voi olla positiivinen. Muutos voi aiheuttaa suuria tunnekuohuja ja ristiriitaisia tunteita, menneestä pitää luopua ja sopeutua uuteen. Tuntematon pelottaa ja aiheuttaa vastustusta. Esimiehen on hankittava taitoja muutoksen johtamiseen. Taidoilla on ratkaiseva merkitys, miten muutos saadaan vietyä läpi. Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista ja se vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamiseen. Työntekijöiltä tulee kysyä mielipiteitä ja kuunnella heitä. Se yleensä helpottaa muutoksen hyväksymistä. (Pirinen 2014, 13–15.)

Muutoksessa työntekijälle on tärkeintä tietää muutoksen syy ja sen merkitys omalle työlle. Vaikka syyt selittää voi silti olla johdon ja henkilöstön välillä hyvinkin suuria näkemyseroja ja se aiheuttaa ristiriitoja. Siksi muutostilanteessa johdolla ja henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus vuoropuheluun. (Järvinen 2008.) Muutoksen onnistumisen tärkein edellytys on, että johtaja saa alaiset mukaan muutokseen. Muutoksessa tulee luoda uskoa parempaan tulevaisuuteen ja muutoksen läpivieminen on helpompaa, jos työntekijä kokee, että siitä on hyötyä hänelle itselleen. Ihmiset voivat käyttäytyä epäjohdonmukaisesti muutoksessa, joten silloin tarvitaan erilaisuuden johtamista. Lisäksi on tärkeää keskittyä pelkojen lieventämiseen. Työkaluja tähän ovat keskustelu, kuuntelu ja faktat. (Jabe & Häkkinen 2010, 288–289.) Ihmisten johtaminen korostuu muutosti-

lanteessa. Kun muutosprosessi on toteutettu mielekkäästi, se tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja auttaa heitä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Lähtötilanne muutokseen on hyvä sellaisissa työpaikoissa, joissa työilmapiiri on jo valmiiksi hyvä ja työhyvinvointi on kunnossa. (Työterveyslaitos 2016.) Muutosjohtamisessa ei ole pelkästään kyse johtajien viestin jalkauttamisesta vaan muutoksen läpikäymisestä työntekijöiden kanssa tavoitteiden näkökulmasta. Esimiehen tulee pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa, mitä tiimin perustehtävän kanssa saadaan aikaan, jotta se edesauttaa organisaatiota saavuttamaan muutokselle asetetut tavoitteet. (Pirinen 2015.)

Henkilöstön epävarmuuteen muutostilanteessa vaikuttaa heidän mahdollisuutensa vaikuttaa muutokseen. Ihanteellista on, jos henkilöstö voidaan ottaa mukaan muutoksen suunnitteluvaiheessa. Johdon ja esimiesten on myös oltava sitoutuneita muutokseen, koska omalla esimerkillä he saavat innostumaan henkilöstön mukaan. Heikko ja epäoikeudenmukainen johtaminen kasvattaa henkilöstön epävarmuutta muutostilanteessa. Keskeiseen rooliin muutoksessa nousee tiedonkulku. Mikäli se on puutteellista, niin se lisää epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemuksia. (Nummelin 2008.)

Muutostilanteessa täytyy muistaa muutoksen läpinäkyvyys ja totuudessa pysyminen, tulevaisuutta ei pidä näyttää totuutta valoisammalta, on oltava johdonmukainen sekä samaa informaatiota pitää toistaa usein. Sellaisia päätöksiä, joihin ei ole vaihtoehtoja on myös esitettävä siten, että kuulijalle ei jää vaikutelmaa vaihtoehtoista. Johdon pitää muistaa toimia muutoksen kasvoina. Viestintä, osallistuminen ja tukitoimet ovat tärkeimmät tekijät muutoksessa. (Fakta 2012.)

2.3 Johtamisviestintä muutoksen tukena

Viestinnän merkitys korostuu kriisi- ja muutostilanteissa. Pohja avoimeen viestintään luodaan silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Siinä vaiheessa, kun yrityksellä menee huonosti, ei enää voi luoda pohjaa viestinnälle. Viestintä on pitänyt suunnitella jo hyvissä ajoin, mikä on luonut hyvät ja avoimet välit johdon ja työn-

tekijöiden välille. Silloin toiminta on luontevaa. Jos viestintää käytetään tulipalojen sammuttamiseen, viestintä on epäonnistunutta. (Talouselämä 2015.)

Muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa merkittävästi, samoin halu keskustella, jakaa tietoa ja ymmärrystä. Viestinnän tavoitteita muutoksessa on, että henkilöstö ja sidosryhmät ymmärtävät mistä on kyse ja heillä on kaiken aikaa tieto, miten edetään ja missä määrin tavoitteita on saavutettu, organisaation jäsenet näkevät oman roolinsa muutoksessa ja tietävät mitä heiltä odotetaan, jokainen tulee kuulluksi ja voi kysyä ja saa vastauksia, jokainen voi esittää ideoita tai kritiikkiä ja näihin reagoidaan, muutosten toteutumisesta on saatavilla seurantatietoa ja tuloksia käsitellään yhdessä. (Juholin 2013.)

Viestintä on asia, joka saa yleensä eniten kriittistä palautetta muutoksessa. Henkilöstö kokee, että viestintä ei ole avointa tai he eivät saa tarpeeksi tietoa. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella edesautetaan asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta. Viestintä on kaksisuuntaista ja siksi myös viestin vastaanottajan tulee ottaa vastuu viestin perille menosta. Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa koko muutoksen ajan, ei vain sen alussa. Mitä selkeämpi viesti on, sitä helpompi työntekijän on se ymmärtää ja esimiehen viestiä. (Pirinen 2014, 116.) Jos viestintä epäonnistuu, niin huhut korvaavat tiedon. Tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin. (Taloussanomat 2015.)

Esimiehellä on vastuu muutosprosessin toteutuksesta yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhdessä työntekijöiden kanssa esimies pystyy ratkomaan muutoksen vaikeimmat esteet ja saavuttamaan myös hienoimmat onnistumiset. Muutosjohtaminen ei ole ylhäältä alas johtamista vaan myös alhaalta ylös ja sivuttain johtamista. (Pirinen 2014, 61–63.) Johto ja esimiehet ovat avainroolissa muutostilanteessa. Johto on muutoksen edelläkävijä ja jonka on omalla esimerkillä osoitettava sitoutuminen muutokseen (Juholin 2006, 322). Esimiehen rooli viestinnässä on merkittävä. Jos esimies itse on motivoitunut muutokseen ja viestii sen omalla puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan työntekijöille, muutos tulee onnistumaan helpommin. (Pirinen 2014, 116.)

Huonosti hoidettu muutostilanne voi johtaa kriisiviestintään. Työyhteisön muutos voi toteutua hallitusti tai kriisin kautta. Sisäisen muutosviestinnän keskeisiä tavoitteita on mm. organisaation arvojen ja kulttuurien sisäistäminen, oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta, vision kirkastaminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu sekä vastaanottajalähtöinen viestintä. Muutoksessa on otettava myös huomioon se, että vaikka pääasiallisesti muutos voi olla suuri mahdollisuus, silti jotkut kokevat sen uhkana. Lähes aina joku vastustaa muutosta, osa on puolesta ja osa ei tiedä mitä mieltä olisi. On huolehdittava, että henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemusta muutoksessa. Kun ihmiset ymmärtävät muutoksen syyt ja seuraukset, on heidän helpompi sitoutua siihen. (Juholin 2006, 317–320.)

Muutosviestinnässä on tärkeintä miettiä sisältöä, mitä sanotaan ja miten sanotaan, jotta ihmiset ymmärtävät muutoksen ja tulevat siihen mukaan. Ylitarjontaa ja infoahkyä tulee välttää. Muutosviestintä vaatii normaalia enemmän kasvokkaisviestintää ja sen tulisi olla tärkein ja eniten käytetty keino. Tiedon perille menosta tulee varmistua ja siitä että asia on ymmärretty. Palautteena voidaan käyttää pikakyselyitä sekä seurata ilmapiiriä ja tunnelmaa. (Juholin 2006, 332.) Henkilöstön odotukset ovat yleensä suuret muutosviestinnässä, joskus jopa epärealistiset. Lähes aina ihmiset kokevat, että heille ei ole annettu tarpeeksi tietoa. Muutoksen kokonaiskuvan tulee olla selkeä, kerrotaan mikä muuttuu ja miksi, mikä ei muutu ja miksi. Vaikka lähiesimiehillä on suuri vastuu muutosviestinnästä, työntekijät kaipaavat myös ylimmältä johdolta tulevaa kokonaiskuvan viestintää ja selkeitä perusteluita. Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa koko muutoksen ajan. (Pirinen 2014, 119.)

Muutosviestinnän kulmakiviä ovat avoimuus, jatkuvuus, sisältöjen yhtenäisyys, vastuullisuus ja vuorovaikutus. Asioista pitää kertoa ajoissa, tarpeeksi usein ja riittävän paljon. Tietoa on annettava riittävästi, koska muuten henkilöstö voi aktivoitua etsimään itsekin tietoa ja puskaradio alkaa toimia. Täytyy muistaa myös taustat ja tulevaisuuden tavoitteet. Muutoksen vaikutuksesta tulee kertoa avoimesti. Osa ihmisistä voi torjua muutoksen ensin, mutta lopulta muutos yleensä

hyväksytään. (Kortesuo ym. 2014, 178–179.) Muutos on vaikeata, mutta ei mahdotonta. Vanhat tavat pitää unohtaa ja toimia uudella tavalla. Muutos ei kuitenkaan synny pakottamalla vaan lähtee työntekijästä itsestään. Viestinnän on oltava positiivista ja eteenpäin katsovaa. Johtamiskulttuurin ja -viestinnän on oltava valmentavaa ja perustuttava yksilön vahvuuksien korostamiseen, onnistumisien jakamiseen, hyvien käytänteiden tunnistamiseen sekä viestintätavan on oltava ratkaisukeskeistä epäonnistumisissa. (Fäldt 2016.)

Esimiehen rooli ja tapa kommunikoida on tärkeä tekijä työyhteisön hengen luomisessa. Sellainen esimies, joka laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteiseen tavoitteeseen saa ryhmänsä paremmin mukaan kuin esimies joka vetäytyy. Joissakin tilanteissa läsnäolo on tärkeämpää kuin tiedonanto ja informointi. (Juholin 2006, 167.)

Anttila (2012) tuo omassa tutkielmassaan esille sen, että strategisen viestinnän tulee olla selkeää ja sitä tulee toistaa. Viestimiseen on käytettävä kaikkia mahdollisia kanavia. Viestintä ei ole myöskään pelkkää puhetta vaan sen on sisällettävä tekoja. Sisäisen viestinnän kuuluu olla kokonaisvaltaista. Esimiehet ovat tärkeä viestinnän kanava. Esimies on vastuussa viestin vahvistamisesta ja mahdollistaa vuorovaikutuksen tiimin jäsenien kanssa. Esimiehen rooli on yleensä kahteen suuntaan; omalle tiimille ja omalle esimiehelle. (Anttila 2012, 22–24.)

Muutokset koetaan meillä usein kielteisinä. Muutoksessa pitää antaa aikaa vaihtoehtojen käsittelylle. Vaikka muutoksen hyödyistä on helpompi viestiä, tulee myös huolet, haasteet ja ikävät puolet tuoda esille. Ennakoiva viestintä on vuorovaikutteista. Se vastaa kysymyksiin, miten ja miksi. Muutoksen vaatimia toimenpiteitä ja niiden herättämiä kysymyksiä pitää käsitellä, koska se katkaisee huhuilta siivet. Jos viestintä on epäonnistunut, huhut korvaavat puutteellisen tiedon. Sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän on oltava totuudenmukaisia ja niiden on tuettava toisiaan. Jos ulos viestitään toista kuin mitä sisällä tapahtuu, uskottavuus ja maine kärsivät. (Ahonen ym. 2015. 183–184.) Avoin ja aktiivinen sisäinen viestintä tulevasta auttaa sopeutumaan muutokseen hyvissä ajoin. Si-

säistä viestintää on tehtävä siksi, että sillä on merkitystä. Viestin välittämisen on oltava aktiivista ja vuorovaikutteista. Ihmiset jotka ovat tyytyväisiä organisaation sisäiseen viestintään suhtautuvat työhönsä positiivisemmin ja ovat enemmän sitoutuneita. (Piha 2014.)

2.4 Käytettävät kanavat

Johtamisviestinnällä kuten muullakin viestinnällä on käytettävissä runsaasti eri kanavia. Elisa Juholin kirjassaan sisäinen viestintä (1999), jaottelee käytettävät kanavat kolmeen pääryhmään eli henkilökohtaista vuorovaikutusta tukevaan kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkaisviestintää ovat muodolliset ja epämuodolliset tapaamiset, kahdenkeskiset tai tiimien tapaamiset, arkipäivän kanssakäymiset, palaverit ja kokoukset, kehityskeskustelut, tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, kehittämis- ja ongelmanratkaisutilaisuudet, seminaarit ja koulutustilaisuudet sekä keskustelut kahvihuooneissa ja käytävillä. Painettua ja sähköistä viestintää voidaan kutsua myös välilliseksi viestinnäksi. Välillisen viestinnän kanavia ovat sähköpostiviestit, intranet, yrityksen sisäinen wiki, uutiskirje, henkilöstölehti, muutosjulkaisu sekä blogi. (Heiskanen ym. 2010.)

Åberg (2000) puolestaan jakaa viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan viestintää toteuttaa suorana tai välitettynä viestintänä. Suoraan viestintään käytettyjä lähikanavia ovat mm. esimiehet, osastokokoukset, työkaverit ja kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kokoukset, ylin johto. Välitetyn viestinnän lähikanavia ovat yksikön omat ilmoitustaulut, yksikön oma henkilöstölehti sekä verkkoviestintä ja kaukokanavia sen sijaan ilmoitustaulut, tiedotteet, joukkoviestimet jne.

Organisaatioissa on voitu siirtyä myös monikanavaiseseen viestintään, jossa saman asian löytää useammasta paikasta. Sen on odotettu tehostavan viestintää, mutta joissakin tapauksessa se on voinut aiheuttaa hämmennystä ja ärtymystäkin. (Juholin 2013, 47.)



Kuvio 2. Viestinnässä käytettävät kanavat. (Kirsi Piha 2014. Sisäinen viestintä, käärmettä pyssyyn.)

Viestin välittämiseen käytettävistä kanavista ei ole tänä päivänä pulaa, mutta tärkeää on valita oikea kanava viestin välittämiseen. On otettava huomioon sekin asia, että kaikilla ei ole tabletteja tai älypuhelimia (kuvio 2). (Piha 2014.)

Viestintäkanavaa valittaessa on mietittävä seuraavanlaisia asioita:

- sopiiko kanava viestin vastaanottajalle ja kohderyhmälle
- säilyykö viesti muuttumattomana
- saavatko ihmiset viestin sopivaan aikaan
- edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno
- voidaanko viestissä hyödyntää useaa esitystapaa, kuvaa ja ääntä?

(Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007.)

Onnistunut viestintä vaatii muutakin kuin kanavan valinnan. Etenkin muutoksessa täytyy ymmärtää viestin ja kanavan monimutkainen suhde sekä se, miten yleisö tulkitsee viestin. Olemassa oleva tieto pitää kertoa rehellisesti ja ottaa

työntekijät mukaan. (Anttila 2012, 15.) Täytyy muistaa, että esimies on alaistensa tärkein tiedonlähde. Esimiehellä on käytettävissä joukko erilaisia viestintäkanavia, joita pitää hallita ja ymmärtää miten niitä käytetään missäkin tilanteessa. Esimiehen tulee tunnistaa oma viestinnän ja vuorovaikutuksen tyyli, jotta osaa sopeuttaa viestintää muiden tarpeisiin. (Ahonen ym. 2015, 172.)

Joskus viestinnässä voi olla häiriöitä. Leif Åbergin kirjassa on käytetty professori Wiion nelijakoa, jotka ovat este, kohinatilanne, kato tai vääristymä. Este on häiriö, jossa viesti ei mene lainkaan perille. Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Katoa esiintyy, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa häipyy siitä aistihäiriön takia. Vääristymässä taas vastaanottaja ymmärtää sanoman väärin. (Åberg 2006, 91.)

2.4.1 Kasvokkaisviestintä

Käytettävän kanavan valinta kannattaa miettiä tarkkaan. Mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä tärkeämpää on valita kasvokkaisviestinnän käyttö. Se on viestinnän vaikuttavin muoto, sillä se mahdollistaa vuorovaikutuksen. Kasvokkaisviestinnän negatiivinen puoli on se, että se vie paljon aikaa ja on hankala saada tapaamiset ihmisten kalentereihin, fyysisistä etäisyyksistä ja aikavyöhykkeistä puhumattakaan. (Heiskanen ym. 2010, 80–81.) Kasvokkaisviestinnässä voidaan asioihin pureutua syvällisesti. Sen tulisi olla muutosviestinnän tärkein keino. (Juholin 2006.)

Vuorovaikutusta tapahtuu kaikkialla työyhteisössä, joten on vaikea vetää rajaa virallisen ja epävirallisen, muodollisen ja epämuodollisen viestinnän välille. Esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. On myös muistettava, että liika läheisyys voi olla uhka. Esimies ei saa sotkeutua ihmissuhteisiin, että ei menetä kokonaisuuden hallintaa. (Juholin 2006, 164–165.) Vuorovaikutteinen viestintä on tärkeää kaiken ikäisille ja he haluavat olla mukana suunnittelemassa muutosta (Pirinen 2014, 148).

2.4.2 Painettu viestintä

Painettua eli kirjallista viestintää ovat sisäiset tiedotteet, kirjeet, henkilöstö- tai tiedotuslehti sekä ilmoitustaulu. Kirjallisen viestinnän on oltava yksiselitteistä, eikä se sovi negatiivisten asioiden ilmoittamiseen. Sisäiset tiedotteet voivat vielä osittain ilmestyä tulostettuna uutiskirjeenä ja isommissa organisaatioissa voi henkilöstölehti ilmestyä vielä painettuna versiona. Paperisia tulosteita korvaamaan ovat tulleet intrassa julkaistut tiedotteet, televisionäytöt ja sähköpostiviestit. (Kortesuo ym. 2014.)

Ilmoitustaulujen käyttö on vähentynyt verkkoviestinnän myötä tai niistä on tullut sähköisiä. Sellaisissa työyhteisöissä, joissa ei ole pääsyä verkkoon, ilmoitustaulujen asema on vakaa. Henkilöstölehdet ovat saaneet hyvää palautetta lukijoilta ja niilläkin on vielä paikkansa. (Juholin 2013, 225–226.) Joskus kuitenkin kahvihuoneen ilmoitustaulu on paras keino viestiä. Viestinnän onnistumisen elinehto on se, että viesti kulkee tasapuolisesti kaikille työntekijöille yhtä aikaa. (Talous-sanomat 2015.)

2.4.3 Sähköinen viestintä

Sähköisen viestinnän kanavia ovat sähköposti, internet, sosiaalinen media, televisio ja erilaiset sähköiset ilmoitustaulut. Viestintäteknologia on muuttanut työntekoa. Sillä tarkoitetaan erilaisia viestinnän teknisiä muotoja, joita organisaation jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa. Näitä ovat muun muassa internet, sähköposti, pikaviestimet, intranet, blogit ja mobiilit viestintäverkot. (Juholin 2009, 73–74.)

Sähköposti on ollut monelle ensimmäinen kosketus sähköiseen viestintään. Kortesuon mukaan sähköpostilla on kaksi päätargetia, yksisuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto. Sähköpostia käytetään myös johdon viestintäkanavana, sisäisessä informoinnissa sekä muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Roskapostien lisääntynyt määrä on vienyt pohjaa sen

alkuperäiseltä idealta. Muita ongelmia sähköpostin käytössä ovat väärät jakelulistat tai että viesti sisältää vain linkkejä ja liitteitä. (Juholin 2013, 222.) Sähköposti ei sovellu henkilökohtaisten asioiden kertomiseen. Vaikeat viestit tulee kertoa aina kasvokkain. On muistettava, että sähköpostiviestinkin jokainen vastaanottaja voi tulkita omalla tavalla. (Taloussanomat 2015.)

Tänä päivänä erilaiset sosiaalisen median kanavat ovat lisääntyneet huimasti. Facebook, Twitter, Instagram, blogit jne ovat erinomaisia kanavia johtamisviestinnän työvälineenä. Voidaan puhua monikanavaisesta johtajuusviestinnästä. Jukka Saksi (2016) on jakanut johtajien suhtautumisen sosiaalisen mediaan neljään eri luokkaan:

1. Ei koske minua
2. Olen kokeillut, mutta siitä ei ole mitään hyötyä
3. Pitäisi ottaa käyttöön, mutta en ole saanut aikaiseksi
4. Olen löytänyt itselleni luontevan tavan hyödyntää sitä.

Tänä päivänä, kun puhutaan avoimuudesta ja vuorovaikutteisesta johtamistyylistä, sosiaalisen median kanavat ovat erinomaisia työvälineitä tässä. ”Valta on kykyä saada ihmiset seuraamaan vapaaehtoisesti”. Johtamisen odotetaan olevan läpinäkyvää ja arvopohjaista. Ihmisiä ei voi pakottaa eikä kontrolloida. Kaikkia asiat tulevat pintaan. Auktoriteettia ei saa käskyttämällä vaan auttamalla muita. Ylhäältä alaspäin johtamisen vaarana on menettää parhaat kyvyt sinne, missä saa osallistua päätöksentekoon. Todellista valtaa tänä päivänä saa se, joka saa ihmiset seuraamaan itseään. (Saksi 2016.)

Pekka Sauri kertoo Akavalaisessa 2016, että hänen tärkein kanava on Twitter. Sauri on koko valveillaoloajan käytettävissä Twitterin kautta. Saurin mukaan:

Viestintä on työtä, ja työ viestintää. Johtaminen on viestintää! Sehän periaatteessa ei ole mitään muuta kuin kommunikaatiota erilaisilla foorumeilla. Nimenomaan julkishallinnon, joka saa oikeutuksensa kansalaisilta, pitää olla erityisen avoimesti vuoropuhelussa kansalaisten kanssa.

Sauri neuvoo yhdistämään roolin ja persoonan. Oma yksityiselämää ei kuitenkaan tarvitse paljastaa. Sosiaalinen media tarjoaa reaaliaikaisen kosketuspinnan kansalaisiin ja asiakkaisiin. Saurille johtaminen sosiaalisessa mediassa on

yksinkertaisesti sitä, että hän jakaa tietoa eteenpäin ja vastaa saamiinsa kysymyksiin. (Akavalainen 2016.)

Sosiaalista mediaa ei kannata kuitenkaan ottaa työkäyttöön vain yleisen innostuksen vuoksi. Jos se ei tehosta työntekoa, käyttö yleensä hiipuu. Sosiaalisen median ydin on kaksisuuntainen viestintä. Some mahdollistaa nopean tiedon seurannan ja -jakamisen. Myönteinen sävy tai huumorilla sävytetyt viestit sopivat verkkoon, persoonallinen viestijä kiinnostaa. (Salminen 2016.)

2.5 Julkisen johtamisen mallit ja tulevaisuus

Julkisen hallinnon teorioista on erotettavissa perinteinen, uuden julkisen johtamisen ja julkisen hallinnan malli. Hallinnossa on siirrytty perinteisestä ideaalisen poliittisen johdon mallista julkisen hallinnan malliin. (Virtanen & Stenvall, 2010.) Julkisella sektorilla on tärkeä rooli yhteiskunnan rakentamisessa. On pystyttävä muuttamaan perinteinen staattinen hallintojärjestelmä dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Julkisella sektorilla pitää uudistaa voimakkaasti sekä poliittista että virkamiesjohtamista. (Sydänmaanlakka 2015,15.)

Perinteisessä mallissa poliittiset päätöksentekijät tekevät ratkaisuja, joita hallintojärjestelmä toteuttaa ja ne ovat hyödyllisiä sekä tarkoituksenmukaisia oman yhteiskunnan tai alueen kannalta. Kansalaiset ja yhteiskunta ovat toiminnan kohteita. Julkista toimintaa suhteessa kansalaisiin johdetaan ylhäältäpäin. Ydinperiaate on, että toiminta perustuu lainsäädännön noudattamiseen, jotka taas edustavat poliittisia päätöksiä. Perinteisessä mallissa virkamiesten tulisi hoitaa asiat mahdollisimman rationaalisesti ja se perustuu asiantuntemukseen. Esi-miesasemassa olevalle kuuluu mm. henkilöstön valvonta, että henkilöstö ei ylitä toimivaltuuksiaan. Perinteisen mallin ongelmia on mm. se, että se on liian jäykkä. Jotta toimintaa voidaan muuttaa, ohjaavia normeja on muutettava. Perinteinen malli ei myöskään mahdollista työtehtävien laajentamista, delegointia tai itsenäisyyden vahvistamista henkilöstön motivaation parantamiseksi. Johtaminen perustuu pääasiassa henkilöstöön kohdistuvasta epäluottamuksesta ja siksi tar-

vitaan valvontaa. Tällainen lähtökohtaisesti negatiivinen johtamistapa johtaa tehottomuuteen. (Virtanen ym. 2010.) Perinteisessä organisaatiossa edetään substanssiosaamisen perusteella, ilman johtamisosaamista. Perinteinen ihmisten johtaminen kaipaa uudistusta. Perinteisestä hallintoalamaisjohtamisesta pitää päästä jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2015, 58,16.) Perinteiseen johtamismalliin on kuulunut myös työn pitäminen välttämättömänä tai pahana. Luovuudelle ei ole annettu tilaa ja johtajan perustehtävä on johtaa ja valvoa alaisiaan. (Manka 2014.)

Uusi julkisen johtamisen malli on tullut esiin 1990-luvun alussa. Pyrkimyksenä on ollut luoda järjestelmä, joka toimisi kustannustehokkaammin. Julkisella hallinnolla on käytössään rajalliset resurssit. Yrityssektorilta on otettu vaikutteita ja hyviä käytäntöjä myös julkiselle sektorille. Poliitikko ja toimeenpano on erotettu toisistaan ja julkisella puolella on myös ammattijohtajia, joiden toiminnassa korostuu tehokkuus ja tulokset. Julkisella hallinnolla on edelleen vastuu yhteiskunnallisesta kehityksestä, mutta kaikkia palveluita ei tarvitse enää välttämättä itse tuottaa. Uusi julkisen johtamisen malli ei ole kuitenkaan kyennyt korvaamaan perinteisen hallinnon teorian mukaisia käytäntöjä. Toimintaan kohdistuu mm. ristiriitaisia vaatimuksia. Uuden julkisen johtamisen lähtökohtana on ollut henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja muutoskyky, mutta kuinka saada henkilöstö sitoutumaan muutoksiin, kun julkista toimintaa ja palveluita supistetaan ja muutetaan markkinalähtöisiksi. Julkinen johtamisen on saanut runsaasti kritiikkiä, jossa omia vanhoja etuja puolustellaan, vaikka maailma ympärillä on muuttunut. (Virtanen ym. 2010; Sydänmaanlakka 2015.)

Julksen hallinnan eli ns. governance-malli on noussut 2000-luvun alussa esille. Julksen toiminnan toteutukseen osallistuu useita toimijoita esimerkiksi valtion tai kunnan organisaatioita, järjestöjä ja yrityksiä. Vastuu toiminnasta kuuluu kuitenkin julkiselle sektorille. Julksen hallinnan toimintatapoja ovat esimerkiksi yhteistyöverkostot palveluiden järjestämiseksi. Toimijaverkostot rakentuvat yleensä itseohjautuvasti. Verkostomaisuus voi kuitenkin hämärtää vastuusuhteita ja verkostojohtamisen opettelu edellyttää johtamisajattelun uudistamista. Vuorovaikutteisessa toiminnassa on vaikea sanoa, kuka käyttää milloinkin valtaa.

Epämääräisessä tilanteessa voi käydä niin, että kukaan ei ota vastuuta. (Virtanen ym. 2010; Sydänmaanlakka 2015.)

Puhtaita julkisen hallinnan malleja ei ole kuitenkaan olemassa. Julkisessa toiminnassa on piirteitä kaikista malleista. Verkostot täydentävät perinteistä ja uuden julkisen johtamisen mallia. Julkisessa johtamisessa tulisi panostaa mallien yhteensovittamiseen sekä niistä johtuvien ongelmien ratkaisuun. (Virtanen ym. 2010.)

Sydänmaanlakan (2015) mukaan julkishallinnon uuden johtamisen viitekehys voidaan kiteyttää seuraaviin teemoihin:

- tavoitteellisen johtamisen merkityksen korostaminen
- organisaation kulttuurin ja arvojen merkitys
- strategisen johtamisen korostuminen
- tiimien tärkeys ja hyvä yhteistyö
- ihmisen arvostuksen tärkeys
- innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen
- johtamisen tilannesidonnaisuus
- itsensä johtaminen ja hyvinvointi
- organisaation näkeminen oppivana systeeminä
- jaetun johtajuuden hyödyntäminen.

Tulevaisuus on yllätyksellinen ja nyt pitäisi huolehtia siitä, että yhteiskunnasta tulee hyvä paikka elää. Meidän on määriteltävä mitä on edistys ja hyvä elämä, luotava kuva nykytilanteesta, luoda tulevaisuuden visio sekä mietittävä millaista johtamista tarvitsemme. (Sydänmaanlakka 2015, 180–181.) Johtamista pidetään hyvänä, kun se on enemmän alhaalta ylöspäin kuin ylhäältä alaspäin johtamista. Jokaisen henkilön on organisaatioissa osattava muutosjohtamisen perusteet, jotta muutos voidaan muuttaa positiiviseksi energiaksi. Se nostaa yhteiset tavoitteet, yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamisen keskiöön. Vuorovaikutusta pitää olla tavoitteellisen toiminnan, tuloksen aikaansaamisen sekä motiivointia varten. (Ahonen ym. 2015, 19, 43.) Julkista hallintoa pitäisi kehittää myös asiakaslähtöiseksi ja kansalaisten osallistumista pitäisi edistää. Asiakkai-

den vaikuttamismahdollisuuksia omiin asioihin on pyritty parantamaan. Uusia toimintamuotoja ovat sähköiset valmistelukanavat, erilaiset kuntalaisten kuulemistilaisuudet sekä palvelujen kehittämiseen liittyvät asiakasraadit. Tämän vuoksi vuorovaikutus julkisten organisaatioiden sekä kuntalaisten välillä on välttämätöntä. (Virtanen ym. 2014, 54.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyöni on sekoitus tapaustutkimusta sekä toimintatutkimusta. Tapaustutkimuksen tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Kehittämistyössä on tarkoituksena tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus pohjautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–55.)

Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä ovat teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus, monimetodisuus sekä rakenteelliset tai historialliset sidokset. Tapaustutkimus on lähestymistapa ja näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat monipuolisuus ja joustavuus. (Aaltola & Valli 2010, 194, 198.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii siten hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella voidaan etsiä ratkaisua käytännön ongelmiin. Toimintatutkimuksen lähtökohta on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen. Käytettävät menetelmät voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. (Ojasalo ym. 2014, 58–61.) Toimintatutkimukselle tunnusomaista on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä tarkoitus saavuttaa käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimukseen kuuluu refluktiivinen ajattelu, jol-

la pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sekä toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on nähdä tavanomaiset käytänteet uudessa valossa. Oppiminen ja kehittyminen ovat toimintatutkimuksen ytimessä. (Aaltola ym. 2010, 214–219.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus tulisi olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen siten, että voidaan ajatella toisin. Määrällisessä tutkimuksessa tulokset vääristyvät, jos vastaaja ajattelee toisin kuin tutkija ajatteli. Määrällisessä tutkimuksessa tulosta voi vääristää myös se, että vastaaja muistaa vastatessaan jonkin asian väärin tai ymmärtää sen toisella tavalla kuin tutkija. Luotettavuutta mitattaessa on muistettava myös puolueettomuusnäkökulma. (Vilkkä 2015, 193–198.)

Oma opinnäytetyö perustuu teoreettiseen osaan sekä Webropolilla tehtyyn kyselyyn. Syy, miksi valitsin sähköpostin välityksellä lähetetyn linkin kyselyyn, oli se, että Siun sotessa eletään kiireisiä aikoja. Kesällä oli puoli vuotta aikaa palvelutuotannon käynnistämiseen ja kiivas suunnittelu on edelleen menossa. Kyselyyn pystyi vastaamaan ihan missä vain, missä oli netti käytössä. Aluksi puhuimme toimeksiantajan kanssa haastattelun käyttämisestä opinnäytetyön tiedon keräämisessä, mutta hetken mietittyäni se olisi vaatinut todella paljon aikaa. Olisivatko haastatteluun valitut pystyneet irrottamaan omasta työstä aikaa haastattelulle?

Tätä opinnäytetyötä voisi lähestyä myös kokonaan laadullisin tutkimuksen keinoin. Kuten jo aiemmin kirjoitin, haastattelu voisi toimia tässä opinnäytetyössä. Haastattelu soveltuu erityisen hyvin sellaisiin tutkimuksiin, missä halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelulla on mahdollisuus syventää tai selventää tutkittavia asioita esimerkiksi lisäkysymyksillä. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Haastattelu on myös joustava menetelmä, koska tutkija voi opastaa haastateltavaa. Haastattelun muodot voivat vaihdella täysin vapaasta keskustelusta tiukkoihin ennalta suunniteltuihin kysymyksiin. (Kananen 2015, 143–144.) Haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu (strukturoidu tai standardoitu haastattelu), teemahaastattelu (puolistrukturoidu haastattelu) ja avoin haastattelu.

Lomakehaastattelu sopii aineistonkeruu menetelmäksi, jos tutkittava ongelma ei ole kovin suuri. Teemahaastattelussa poimitaan keskeiset aiheet tai teemat joita olisi välttämätöntä käsitellä. Avointa haastattelua ei rakenneta teemojen tai kysymysten ympärille. Avoin haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna ja se perustuu yleensä haastateltavan ehdoilla tapahtuvaan vuorovaikutukseen. (Vilkkä 2015, 122–127.)

Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla vastaajia myötäillen. Aiheiden järjestystä on mahdollista vaihtaa ja vastauksia on mahdollista tulkita, selventää ja syventää enemmän kuin esimerkiksi kyselyssä. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt yleensä saadaan mukaan tutkimukseen. Haastattelun haittapuolena on, että se yleensä vie paljon aikaa. Haastattelujen teko vaatii huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan tehtäviin. Haastattelun luotettavuutta heikentää se, että haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltavat voivat puhua myös haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa tai haastattelija voi tulkita vastaukset väärin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–207.)

Jos olisin päätenyt valitsemaan haastattelun, olisin valinnut teemahaastattelun. Haastattelua varten olisin tehnyt haastattelurungon, mutta keskustelun kulku olisi ollut suhteellisen avointa. Verrattuna nykyiseen kyselyyn, jonka tein tiukalla kysymysrungolla, olisivatko vastaukset olleet erilaisia? Haastattelussa olisin voinut kysyä tarkentavia kysymyksiä mitä vastaaja olisi omalla vastauksella tarkoittanut. Teemahaastattelussa voi nousta esille uusia asioita tai kysymyksiä keskusteltavaksi (Kananen 2005, 148).

Toinen mahdollinen opinnäytetyön lähestymistapa minun opinnäytetyön suhteen voisi olla triangulaatio eli monimenetelmäinen lähestymistapa. Monimenetelmäisessä lähestymistavassa voidaan käyttää samanaikaisesti useita tutkimusmenetelmiä, joilla lähestytään tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmilla. (Kananen 2005, 323.) Monimetodisen lähestymistavan ensisijainen tarkoitus on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää luotettavuusvirheitä. Monimetodinen lähesty-

mistapa on aikaa vievä ja sen tarkoituksenmukaisuutta tulee miettiä. (Vilkkä 2015, 70–71.)

Opinnäytetyöni tarkoitus on etsiä uusia keinoja, parannusehdotuksia johtamisviestinnän kehittämiseen sekä nyt olemassa olevia hyviä käytäntöjä. Teoriaosuudessa käyn läpi millaista johtamisviestinnän pitäisi olla, muutosjohtamista, johtamisviestintää muutoksen tukena sekä johtamisviestinnässä käytettäviä kanavia.

3.2 Tutkimuksen toteutus, kohderyhmä ja arviointimenetelmät

Opinnäytetyössäni käytettävät tiedonhankintamenetelmät ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Määrällisessä tiedonhankintamenetelmässä tutkimusaineistoa voidaan kerätä kysymyslomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiiden rekistereiden tai tilastojen käytöllä. Kyselylomake on tavallisin aineiston keräämisen tapa. (Vilkkä 2015, 94.)

Kyselyn tarkoituksena oli kerätä hyviä kokemuksia johtamisviestinnästä sekä kehittämiskohteita ja kriittisiä pisteitä. Missä olisi parantamisen varaa ja mikä on ollut hyvää tähän asti. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn etuja ovat nopeus ja se on menetelmänä tehokas, koska sama lomake voidaan lähettää isolle joukolle ihmisiä. Kyselyyn liittyy myös heikkouksia, joita ovat esimerkiksi, ovatko vastaajat suhtautuneet vakavasti tutkimukseen, onko kysymykset ymmärretty oikein, ovatko vastaajat selvillä kysytävästä asiasta ja vastaamattomuus. (Hirsijärvi ym. 2009, 195.) Kun kyselyä käytetään tutkimusmenetelmänä, on helppo seurata ketkä ovat vastanneet ja ketkä eivät ole. Tarvittaessa vastaamattomia voi muistuttaa uusintakyselyllä. Tämä yleensä parantaa vastausprosenttia. (Aaltola ym. 2010, 109.)

Kohderyhmäksi tähän kyselyyn valittiin sekä operatiivisella että strategisella tasolla työskenteleviä ihmisiä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysely lähetettiin kunta- ja sosiaali- ja terveystoimijoille, johtaville lääkäreille ja -hoitajille.

Vastaajilta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa johtamisviestinnän nykytilasta, hyviä kokemuksia ja myös sitä missä on parantamisen varaa esimiehen näkökulmasta. Millaista johtamisviestinnän tulisi olla, että ei toistettaisi aina vanhoja virheitä vaan tunnistettaisiin kriittiset pisteet.

3.4. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä on tutkittavien ihmisten rooli hankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016).

Kysely toteutettiin nimettömänä kyselynä Webropolin kautta. Kyselystä lähti linkki vastaanottajien sähköpostiin ja mukaan laitoin sähköpostiviestin, jossa kerroin kyselyn tarkoituksesta sekä siitä että kyselyn tuloksia käsitellään nimettöminä ja lopullisesta tutkimuksesta ei pysty yksilöimään kenenkään vastausta.

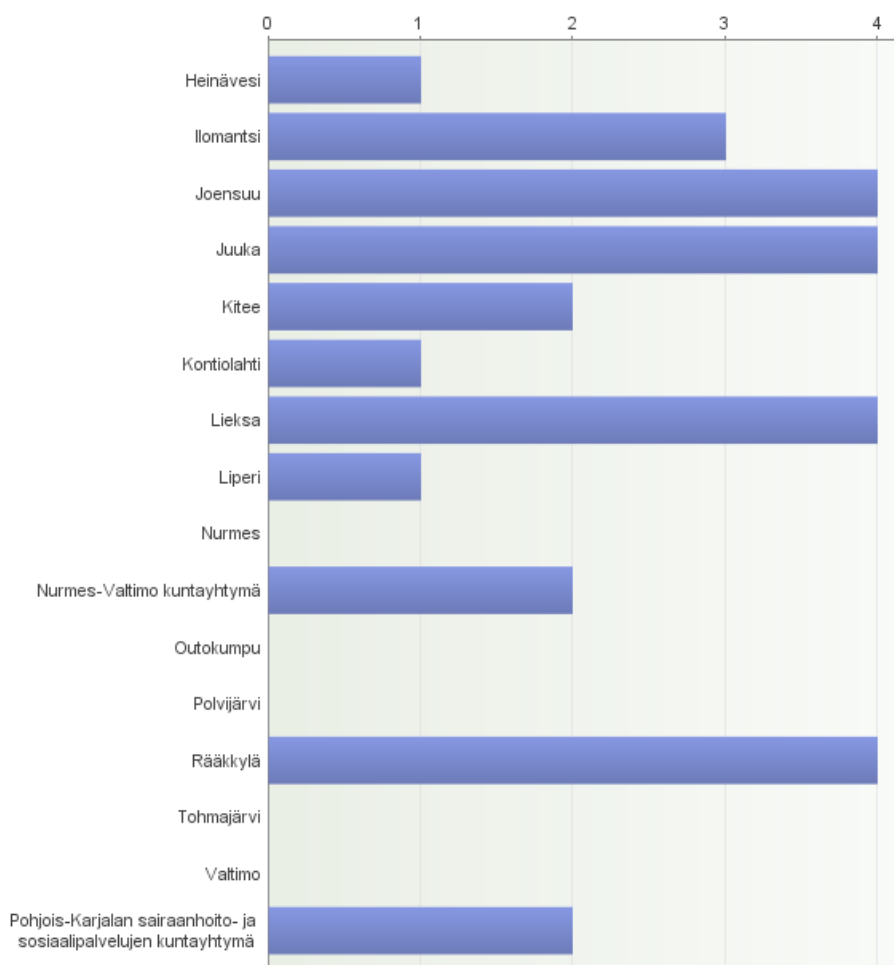
4 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kysely lähetettiin Webropolin kautta sähköpostiviestinä 16.6.2016 55 henkilölle Siun Soten toiminta-alueella (liite 3). Sähköpostiviestin mukana laitettiin mukaan saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin, mistä on kyse. Muistutuksen kyselystä laitoin 28.6.2016 (liite 2). Kyselyyn vastasi kaikkiaan 28 henkilöä. Kyselyn linkki oli

avoinna 15.7.2016 saakka. Kysely on tehty ennen kuin Siun soten vastuulliset viranhaltijat ovat aloittaneen tehtävissään.

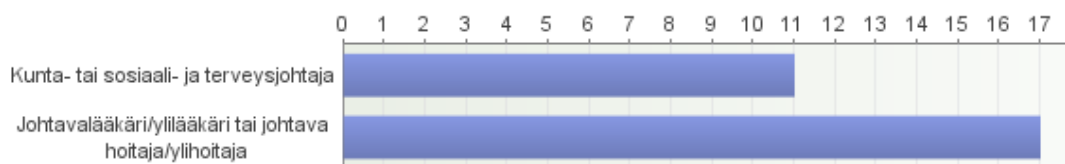
4.1 Monivalintakysymykset

Vastaajien määrä kyselyyn oli 28 eli 50,9 % kyselyn saaneista vastasi. Viidestä kunnasta vastaajia ei ollut ollenkaan ja neljästä organisaatiosta vastasivat kaikki. Yhteen organisaation lähetin korkeintaan neljä kyselylomaketta. Jakautuma kunnittain oli seuraava (kuva 1):



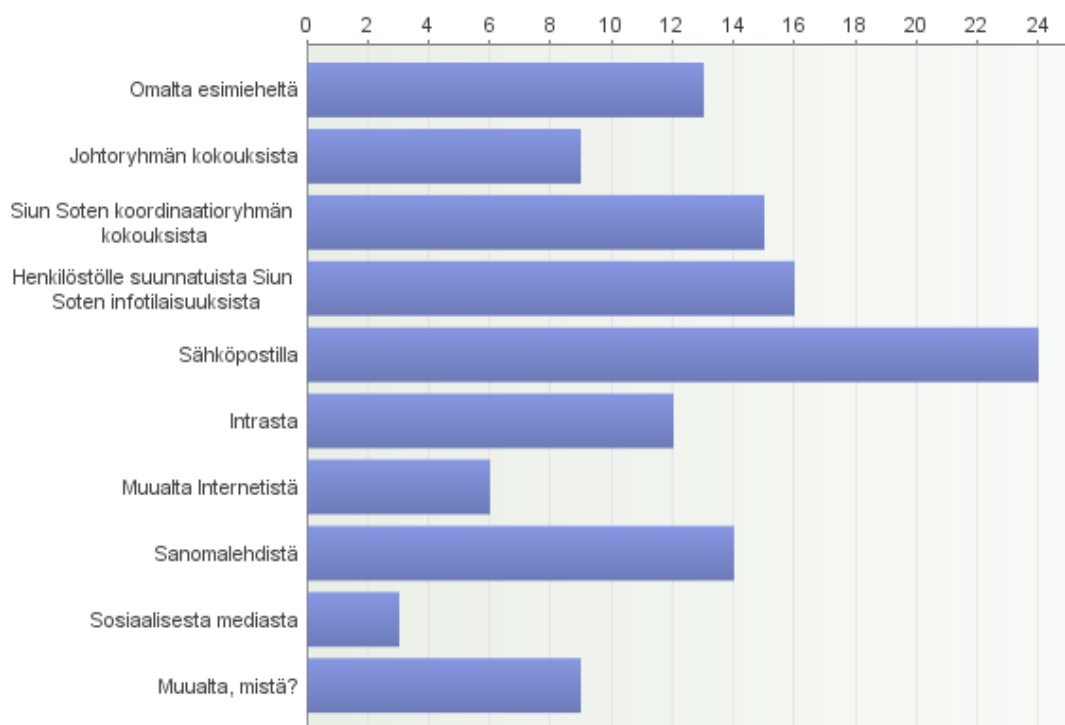
Kuva 1. Kunta tai kuntayhtymä, jossa vastaaja työskentelee.

Kyselyyn vastanneista 11 oli kunta- tai sosiaali- ja terveysjohtaja työskennellen strategisella tasolla ja 17 vastaajaa oli joko johtava lääkäri/ylilääkäri tai johtava hoitaja/ylivoitaja työskennellen operatiivisella tasolla (kuva 2).



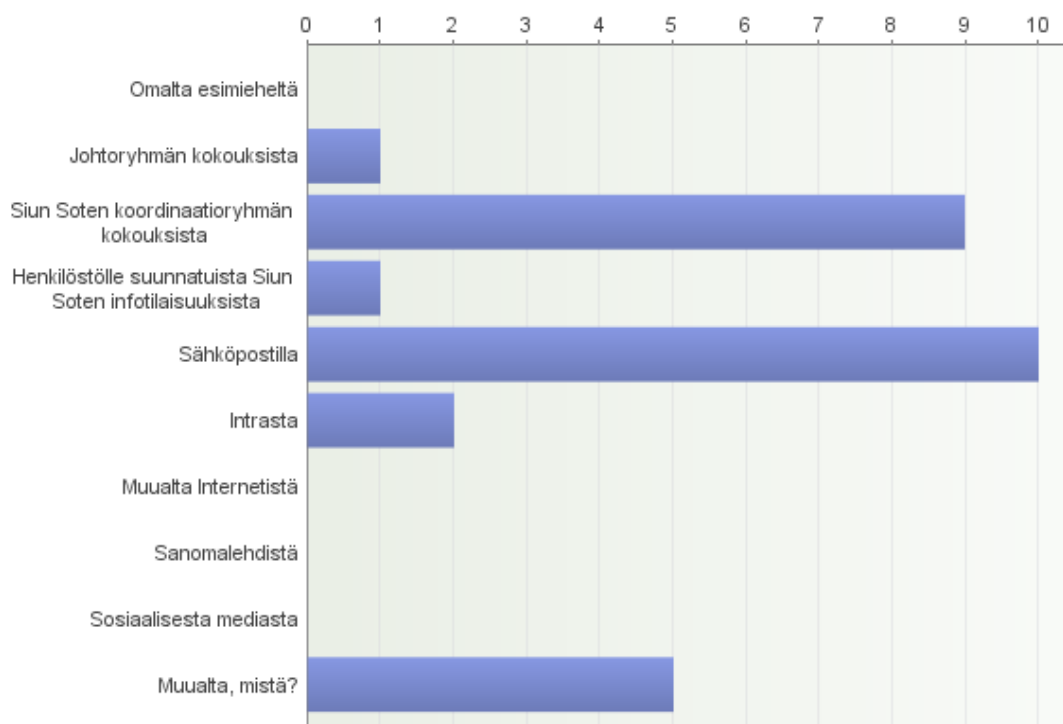
Kuva 2. Asema organisaatiossa

Kysymyksessä 3 kysyttiin mistä lähteistä olet saanut tietoa Siun soten tavoitteista? Vastausvaihtoehtoja annettiin 10 kappaletta ja vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen kesken. Kysymykseen pystyi antamaan useamman vaihtoehdon. Suosituimmaksi nousi sähköposti, jonka valitsi 24 vastaajaa. Seuraavaksi eniten vastauksia saaneet vaihtoehdot olivat oma esimies, Siun soten koordinaatioryhmän kokoukset, henkilöstölle suunnatut infotilaisuudet, intra ja sanomalehdet sekä muulla tavoin (kuva 3).



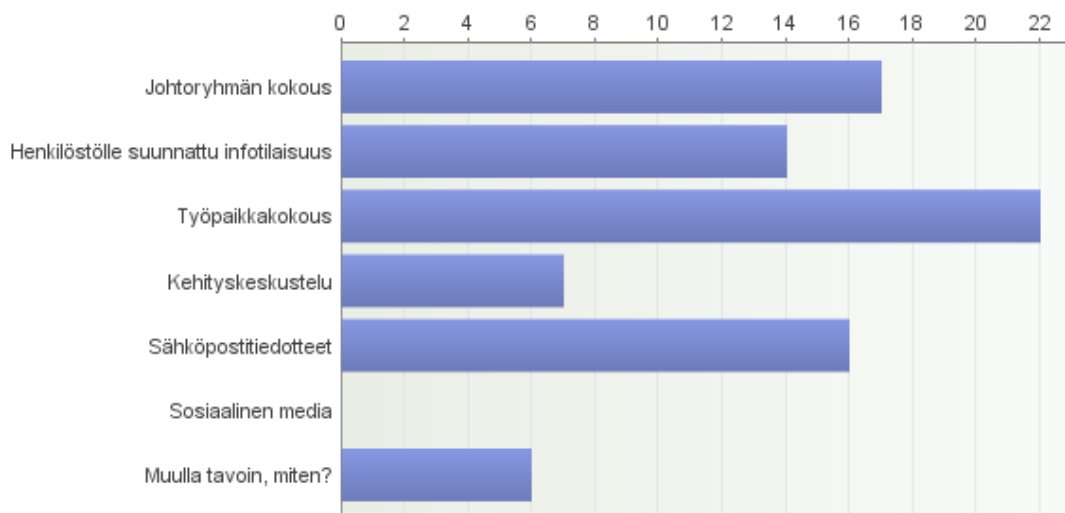
Kuva 3. Mistä lähteistä tietoa on tullut Siun soten tavoitteista?

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan mielipidettä siitä, mikä on omasta mielestä ollut paras kanava saada tietoa Siun soten tavoitteista. Vastaajien mukaan paras kanava oli sähköposti ja sitten Siun soten koordinaatioryhmän kokoukset. Intra, johtoryhmän kokoukset ja henkilöstölle suunnatut infotilaisuudet saivat myös kannatusta (kuva 4).



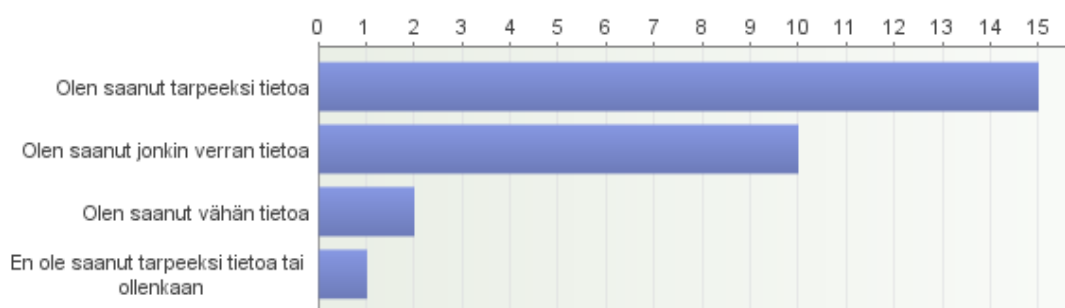
Kuva 4 Paras kanava saada tietoa Siun soten tavoitteista.

Viidennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka hän on itse välittänyt tietoa eteenpäin. Suosituin vaihtoehto oli työpaikkakokous ja sitten johtoryhmän kokous, henkilöstölle suunnatut infotilaisuudet sekä sähköpostitiedotteet. Lisäksi kehityskeskusteluita oli käyty. Avoimeen vaihtoehtoon, muulla tavoin miten vastauksia olivat työn lomassa henkilökunnalle, työpaikan spontaanit sosiaaliset tilanteet, henkilökohtaiset keskustelut, yt-toiminta, vakioaihe jokaisessa esimieskokouksessa, josta muistiut koko henkilökunnalle. Kasvokkaisviestintä nousi vastauksissa esille (kuva 5).



Kuva 5. Kuinka olet itse välittänyt tietoa Siun soten tavoitteista eteenpäin?

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja omasta mielestään saanut tarpeeksi tietoa valmistelun alla olevista asioista. 15 vastaajaa (53,5 %) oli sitä mieltä, että on saanut tarpeeksi tietoa. Kymmenen vastaajaa (35,7 %) oli sitä mieltä, että on saanut tietoa jonkin verran. Kaksi vastaajaa (7,1 %) oli sitä mieltä, että on saanut tietoa liian vähän ja yksi vastaaja (3,5 %) ei ollut saanut tietoa tarpeeksi tai ollenkaan (kuva 6).

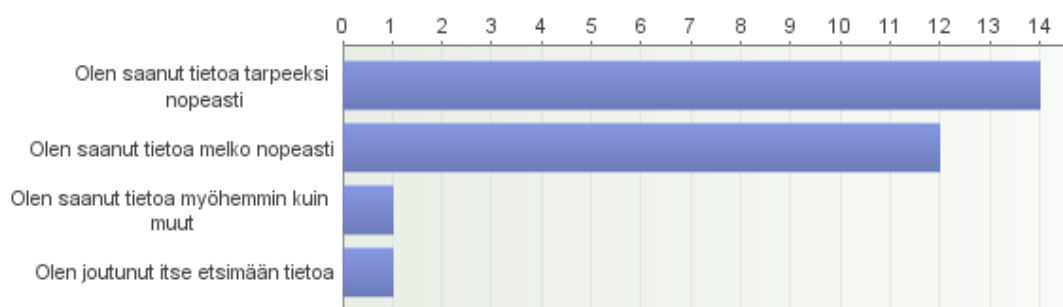


Kuva 6. Oletko omasta mielestä saanut tarpeeksi tietoa Siun soten valmistelun alla olevista asioista?

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja saanut tietoa tarpeeksi nopeasti. 14 vastaajaa (50 %) oli sitä mieltä, että on saanut tietoa tarpeeksi nopeasti. 12 vastaajaa (43 %) oli sitä mieltä, että on saanut tietoa melko nopeasti.

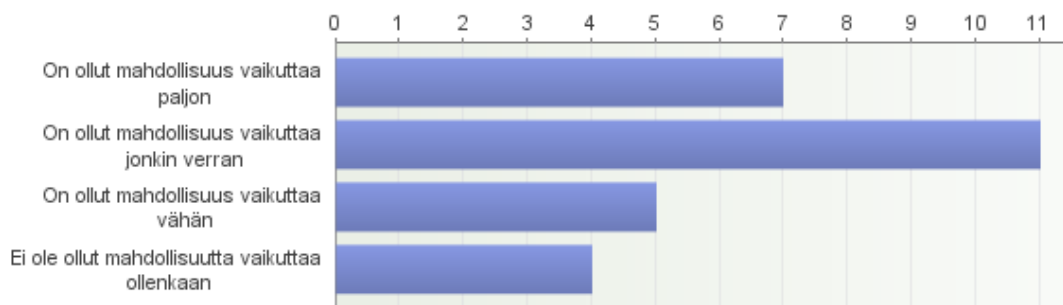
Yksi vastaaja (3,5 %) oli sitä mieltä, että oli saanut tietoa myöhemmin kuin muut ja yksi (3,5 %) oli joutunut etsimään itse tietoa (kuva 7).

Kysymyksissä kuusi ja seitsemän pitäisi pohtia, että mistä syystä vastaajat eivät olleet saaneet tietoa tarpeeksi tai ollenkaan tai tieto oli tullut myöhemmin kuin muille tai vastaaja oli itse joutunut etsimään tietoa. Voiko kyseessä olla häiriö viestinnässä, jolloin viesti ei ole saavuttanut vastaanottajaa tai viesti on tulkittu toisella tavalla kuin lähettäjä on sen ajatellut. Yksi mahdollisuus voi olla myös oman aktiivisuuden tai kiinnostuksen puute.



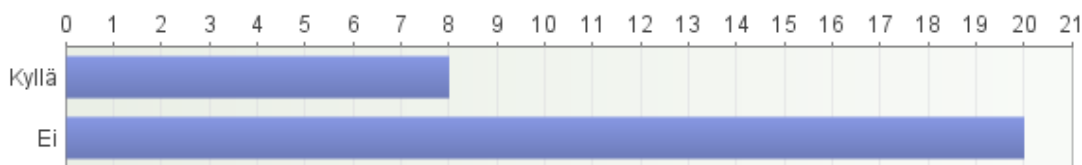
Kuva 7. Oletko omasta mielestä saanut tietoa tarpeeksi nopeasti?

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin vaikutusmahdollisuuksista henkilöstölle suunnattuun viestintään. Tähän kysymykseen vastasi 27 henkilöä. Seitsemän vastaajaa (25,9 %) koki, että mahdollisuutta vaikuttaa viestintään oli paljon. 11 vastaajaa (40,7 %) oli sitä mieltä, että mahdollisuutta vaikuttaa oli jonkin verran. Viisi vastaajaa (18,5 %) oli sitä mieltä, että mahdollisuuksia vaikuttaa oli vähän ja neljällä vastaajalla (14,8 %) ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa ollenkaan (kuva 8). Mitkä syyt voivat vaikuttaa siihen, että vastaajalla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa henkilöstölle suunnattuun johtamisviestintään? Voiko syynä olla se, oman roolin hahmottaminen muutosprosessissa on vielä kesken tai ei uskalleta vaikuttaa asioihin. Johtaminen koostuu useista eri osa-alueista. Se on hallinnointia ja sen suunnittelua, vuorovaikutteisuutta, kehittämistä sekä näkökulmien pohtimista.



Kuva 8. Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa henkilöstölle suunnattuun viestintään?

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin, onko vastaaja saanut palautetta johtamisviestinnästä? Palautetta oli saanut kahdeksan vastaajaa (28,6 %) ja 20 vastaajaa (71,4 %) ei ollut saanut palautetta (kuva 9). Palautteen antaminen suomalaisessa työkuultuurissa on edelleen hankalaa ja yleensä annettu palaute on negatiivista. Yhdessä vastauksessa todettiin, että positiivisia palautteita harvemmin mainitaan palautteena. Avointen vastausten käsittelyssä kuitenkin positiivista palautetta oli saatu, mikä on hyvä asia.



Kuva 9. Oletko saanut palautetta johtamisviestinnästä?

4.2. Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli neljä. Näiden kysymysten tarkoitus oli saada tietoa vastaajalta, millaista palautetta johtamisviestinnästä oli tullut, mitä tukea vastaaja itse kokee tarvitsevansa, kuinka tärkeänä vastaaja pitää johtamisviestinnän roolia tässä muutoksessa sekä mitä jatkossa voisi tehdä eri tavalla. Tarkoitus näillä oli myös kartoittaa hyviä kokemuksia johtamisviestinnästä. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

Kymmenennessä kysymyksessä kysyttiin, millaista palautetta johtamisviestinnästä oli tullut. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, millaiseksi johtamisviestintä oli koettu henkilöstön keskuudessa ja hakea hyviä käytäntöjä. Vastaaajia tähän kysymykseen oli kahdeksan.

Pääasiassa saatu palaute oli positiivista, tiedotus oli ollut riittävää ja esimies on ollut helposti lähestyttävissä. Yksi vastaaja ei ollut saanut palautetta riittämättömästä viestinnästä, joten hänen mielestään siitä voinee päätellä, että isompia puutteita ole ollut. Hän toi myös esille sen, että positiivisia asioita harvemmin mainitaan palautteena. Yksi vastaaja toi esille sen, että henkilöstö on kokenut tiedottamisen riittäväksi. Lisäksi yhden vastaajan mukaan viestintä on ollut onnistunutta, mutta kunnasta olisi halunnut useampi olla mukana hankevaiheessa. Yksi esimies on käynyt viikoittain läpi asiat palavereissa. Henkilöstö oli kokenut myös, että tiedotusta on ollut riittävästi ja heitä on kuunneltu.

Että olen helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa, hoidan asiat ripeästi eteenpäin ja tiedotan paljon. Kuuntelen ja kysyn asianosaisilta.

Negatiivista oli, että tiedottamista oli ollut liian vähän, tai se ei ole toiminut sekä saatu materiaali oli vaikuttanut pr-materiaalilta ja mainoksilta.

Se ei yleensä toimi tai jos toimii, toimii huonosti. tämä on ikuisuuskytymys. Tietoa ei koeta saadun riittävästi, vaikka sitä ammentaisi miten. Näin on kokemukseni mukaan ollut jokaisessa organisaatiossa kymmeniä vuosia ja näin tulee jatkossakin olemaan. Kuten Osmo A. Wiio on todennut: viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi joskus.

PKSSK:n viestintä on saanut myönteistä palautetta henkilöstöltä. Siun sotien viestintä on saanut mm. seuraavanlaista palautetta (suora lainaus erään ryhmäkehityskeskustelun muistiosta): seuraamme valmistelua, joka etenee monessa tasossa ja on aika epäselvää. Odotamme päätöksiä. Tiedotusta on ollut, vaikuttanut pr-materiaalilta, mainoksilta.

Kysymyksessä 11 kysyttiin, millaista tukea itse koet tarvitsevasi tässä muutoksessa. Johtamisviestintä on tärkeä osa muutosta ja johtaminen on osa sitä. Kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa vastaajien tuen tms. tarvetta tässä muutoksessa. Vastaaajia tähän kysymykseen oli 19. Usea vastaaja kaipasi koulutusta, tie-

toa siitä missä ollaan menossa ja mitä voi välittää eteenpäin, avointa viestintää, käytäntöjen yhtenäistämistä ym. Muutama vastaaja ei tarvinnut tukea tai mitään muutakaan. Kaivattiin myös tietoa tulevasta tehtävästä sekä kontaktia uuteen tulevaan esimieheen. Yksi vastaaja halusi koulutusta muutosjohtajuudesta.

Selkeää täsmällistä tietoa asioista, jotta kaikenlaiset huhut ja väärinkäsitykset eivät pääse vellomaan henkilökunnan keskuudessa. Avointa viestintää. Selkeät ohjeet, jotka kaikki ymmärtävät samalla tavalla ja riittävästi aikaa pyydettyihin selvityksiin/tehtäviin toimenpiteisiin.

Käytäntöjen yhtenäistämiskokouksia ja hyvien toimintamallien koontia toivoisin ja harrastettavan enemmän.

Että on itse ajan tasalla, missä mennään. Tuki on tärkeä, että kaikki tahot tiedottavat samalla tavalla. Toki koulutustakin tarvitaan.

Riittävästi yhteisiä infotilaisuuksia, yhteisiä pelisääntöjä ja linjauksia, yhteinen koulutus esimiehille, erityisesti lähiesimiehille.

Muutoksen suuruus tuotiin myös esille vastauksissa, mutta silti todettiin, että koulutusta tai tukea ei tarvita.

Tarvitsen tietoa. Minusta muutos on suuri, mutta hallittavissa, en tunne tarvitsevani erityistä tukea tässä vaiheessa ainakaan.

Osa vastaajista kaipasi myös tietoa tulevista työtehtävistä sekä tietoa siitä, että löytyykö koulututusta vastaavia työtehtäviä Siun sotessa.

En tarvitse tukea, siirryn uusiin tehtäviin joka tapauksessa, joten en koe vanhasta luopumisen kipuilua.

Kysymyksessä 12 kysyttiin, kuinka tärkeänä johtamisviestinnän roolia pidetään tässä muutoksessa. Tämän kysymyksen tarkoitus oli kerätä tietoa siitä, miten vastaaja kokee johtamisviestinnän muutoksessa. Kysymykseen vastasi 24 vastaajaa. Kaikki vastaajat pitivät johtamisviestinnän roolia tärkeänä, hyvin tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Moni vastaajista toi esille sen, että viestintä luo turvallisuutta ja estää huhujen leviämistä sekä sillä saadaan oikeaa informaatiota saa-

tetuksi eteenpäin. Tiedottamisen pitäisi olla myös reaaliaikaista sekä läpinäkyvää.

Erittäin tärkeänä. Viestintä luo turvallisuutta ja poistaa epävarmuutta tulevast. Vaikka johtaja ei kaikkea asioita itsekään tietäisi, niin työntekijöitä voi kuunnella ja keskustella asioista. Säännöllisyys tiedottamisesta on myös tärkeää ja se pitää sopia etukäteen, esim. osastonkokoukset yms. tilaisuudet, joissa asian voi ottaa esille.

Henkilökunnan motivoimisen kannalta viestintää pidettiin erittäin tärkeänä, koska sillä saadaan motivoitua henkilökunta muutokseen mukaan ja samalla katkaistua huhuilta siivet sekä sillä saadaan oikeaa informaatiota saatetuksi eteenpäin. Tiedon puutteen koettiin aiheuttavan epävarmuutta. Tätä tuotiin useissa vastauksissa esille.

Johtamisviestinnän merkitys on suuri, koska henkilökunnan keskuudessa koetaan epävarmuutta tulevaisuudesta omien tehtävien suhteen. Muutos askarruttaa. Henkilöstön motivoiminen ja positiivisen muutoksen aikaansaaminen on keskeinen tekijä hankkeessa onnistumisessa.

On tärkeää. Kaikki tietävät, mitä muutoksia on tulossa ja miten päämääriin edetään. Muutoksen läpivieminen onnistuu parhaiten, kun tiedottaminen ja viestintä on avointa ja oikea-aikaista.

Todella tärkeänä, jotta löydettäisiin yhtenäinen suunta ja malli toimia ilman sekasortoa. Saadaan henkilökunta paremmin sitoutettua uusiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille myös se, että pitää kertoa myös siitä, että tietoa ei ole tarjolla. Lisäksi korostettiin, että esimiehillä pitää olla yhtenäinen linja tiedottamisessa.

Viestinnän tärkeys muutoksessa korostuu. Pitää tiedottaa myös siitä, ”että ei ole tietoa”. Huhut lähtevät nopeasti liikkeelle, jos yksi esimies puhuu alaisilleen enemmän kuin toinen. Esimiehillä pitäisi siis olla myös yhteinen linja minkä verran ja missä vaiheessa kerrotaan.

Vastauksissa tuotiin esille myös, että esimiehen oma esimerkki tässä muutoksessa pidettiin tärkeänä.

Kun johtaja viestii olevansa rauhallinen ja elävänsä muutoksessa luottavaisena, niin se luo työrauhaa myös työntekijöille.

Äärimmäisen tärkeänä. On oleellista viestinnällä luoda turvallista ympäristöä ja henkeä henkilökunnalle, jotka ovat muutoksen alla.

Erittäin tärkeänä, koska hän osaa näyttää esimerkkiä muille työntekijöille.

Kysymyksessä 13 kysyttiin vastaajilta, mitä he tekisivät eri tavalla johtamisviestinnän osalta jatkossa kuin mitä nyt on tehty. Kysymyksen tarkoituksena oli karottaa kehittämis ehdotuksia johtamisviestintään tulevaisuudessa. Kysymykseen vastasi 11 vastaajaa.

Suurimmassa osassa vastauksia tuotiin esille se, että viestinnän pitäisi olla paljon avoimempaa ja läpinäkyvämpää, tietoa pitäisi tulla useammin ja sen pitäisi olla säännöllisempää. Tietoa on tihkunut muualta koko ajan ja asiat ovat epäselviä.

Asioita pitäisi avoimemmin käsitellä. Siun soten sivuilla voisi olla informaatiota mitä asioita on ajankohtaisesti menossa ja mahdollisuus sanoa oma mielipide asiasta.

Haluaisin välittää henkilöstölle tarkemmin ja nopeammin vaikka suoraan Siun soten tiedotuksen kautta kaiken, mitä tiedetään tulevaisuudesta. (Oletan, että näin on kyllä tehty, ei todellakaan ole ollut muuta varmaa tietoa lähetettäväksi.)

Myös tässä kysymyksessä tuotiin esille huhut ja niiden leviämisen estäminen.

Organisaation myöhäinen rakentuminen on nyt aiheuttanut huhuja ja pelkoja, että mennään Joensuun malliin. Tällaisilta huhuilta pitäisi katkaista siivet nopeasti ja aina sitä mukaa kuin niitä ilmaantuu. Pitäisi olla yksi henkilö joka ottaisi tämän tiedottamisen vastuun, jolle huhuista voisi ilmoittaa joka kokoaisi tiedotteen. Nyt jokainen yrittää omalta osaltaan vastailla kuka mitään.

Vastauksissa tuotiin myös esille se, että tiedottaminen ei ole ollut tarpeeksi läpinäkyvää, eikä tieto ole saavuttanut kaikkia työntekijöitä.

Avoimuus ei ole aina läpinäkyvää. Alimmalle tasolle ei ole mennyt viestiä kaikille työntekijöille, joten viesti on jäänyt viemättä eteenpäin.

Vaikka Siun soten asioista on tiedotettu, niin silti joistakin vastauksista paistaa läpi se, että tiedotus ei kuitenkaan vastaajan mielestä ole ollut onnistunutta tai itse Siun soteen ollaan pettyneitä.

Asioita tiedotettiin, mutta erilaista tietoa tihkui muualta koko ajan. Edelleen moni asia on epäselvää, vaikka tieto on selvästi olemassa.

Nykyinen Siun Soten toiminta on sieltä syvältä. Jotain varmaan tarttis tehdä ensin ja miettiä viestintää vasta sitten.

Toivoisin strukturoitua, loppuvuoteen asti menevää tietoa siitä, milloin tieto tulee, eli organisaatorakenne julkistetaan heinäkuussa/viikolla x, palkanlaskennan suunnitelmat julkistetaan/valmistuvat viikolla x/lokakuussa tms.

Pääasiallisesti kysymykseen vastanneet kaipasivat tietoa säännöllisesti ja viikoittain sekä tarvittaessa jopa useamminkin.

Ajantasainen tiedottaminen ja faktojen ja suunnitelmien kertominen ajoissa.

5 Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Päällimmäisenä mielikuvana kyselystä jää positiivisuus. Kun analysoin vastauksia, niin suurin osa vastaajista oli tyytyväinen saamaansa informaatioon ja siihen, että tietoa on tullut tarpeeksi. Sähköposti nousi suosituimmaksi lähteeksi, millä on sekä saanut, että itse välittänyt tietoa eteenpäin. Sähköposti koettiin parhaaksi tavaksi saada informaatiota itselle Siun soten tavoitteista. Myös kasvokkaisviestintä eli erilaiset kokoukset ja infotilaisuudet nousivat tärkeiksi tiedon lähteiksi tai keinoiksi välittää tietoa eteenpäin. Tietoa on myös pääasiallisesti saatu tarpeeksi sekä tarpeeksi nopeasti. Ainoastaan yksi kyselyyn vastanneista koki, että hänelle tietoa ei ollut tullut tarpeeksi ja hän oli itse joutunut etsimään tietoa ja kaksi vastaajaa oli saanut tietoa vain vähän. Vastaajat olivat saaneet tietoa sosiaalisesta mediasta, mutta itse tulkitseen, että sitä ei vielä toistaiseksi

pidetä tärkeänä kanavana. Siun sotella on kuitenkin käytössä sosiaalisen median kanavia kuten Facebook, Twitter ja Youtube, joita jokainen ihminen voi seurata. Varsinaisesti johtamisviestinnän käytössä niitä ei ole. Siun soten Internet-sivujen kautta pystyy myös tilaamaan uutiskirjeen, joka ilmestyy viikoittain. Sieltä saa ajantasaista tietoa meneillä olevista asioista. Kysymykseen kolme ja neljä oli eksynyt virhe ja kohtaan muualta, miten ei voinut kirjoittaa avointa vastausta, vaikka tarkoitus näin olikin.

Avoimissa kysymyksissä haettiin hyviä kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia ja kysytään johtamisviestinnän tärkeydestä muutoksessa. Johtamisviestintää pidetään erittäin tärkeänä asiana muutoksessa. Vastauksissa korostetaan viestinnän läpinäkyvyyttä ja sitä, että tiedotusta pitää olla tarpeeksi. Jopa viikoittain. Viestintää pidetään tärkeänä siksi, että sillä saadaan katkaistua huhuilta siivet sekä motivoitua henkilökunta mukaan muutokseen.

5.1. Kyselyn SWOT-analyysi

Analysoinnin apuna päätin käyttää SWOT-analyysia (kuvio 3.). SWOT-analyysissa organisaation strategista asemaa tarkastellaan vertaamalla vahvuuksia ja heikkouksia uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista strength, weaknesses, opportunities, threats. SWOT-analyysin tarkoitus on pohtia, miten vahvoja puolia voidaan käyttää hyväksi ja vahvistaa, miten heikkoja puolia poistetaan, lievennetään tai vältetään, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten poistaa, lieventää tai kääntää uhkat mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2014, 88–89.) SWOT-analyysia voidaan käyttää välineenä analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja sen työympäristöä. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa kriittiset kohdat. (Opetushallitus 2016.)

Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
<ul style="list-style-type: none"> tiedottamiseen käytettävien kanavien lukumäärä tiedon nopea saanti ja jakaminen saatu palaute avoin ja läpinäkyvä viestintä esimiehen oma esimerkki henkilöstöä on tiedotettu tarpeeksi sekä heitä on kuultu henkilökunnan kuunteleminen johtamisviestinnän onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> tiedottamiseen käytettävien kanavien lukumäärä tietoa ei ole tullut tarpeeksi palaute ei ole tullut viestintä ei ole toiminut epäselvä viestintä tai mainosmainen materiaali tieto tulevista työtehtävistä epäselvää säännöllinen, viikoittainen tiedottaminen puuttuu viestintä ei ole avointa

Mahdollisuudet (O)	Uhkat (T)
<ul style="list-style-type: none"> mahdollisuus vaikuttaa henkilöstölle suunnattuun viestintään koulutusta muutosjohtamista varten riittävä määrä infotilaisuuksia käytäntöjen yhtenäistäminen, yhteiset pelisäännöt henkilökunnan sitouttaminen uusiin tavoitteisiin, motivoiminen säännöllinen ja ajantasainen tiedottaminen sosiaalisen median käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> viestit eivät tavoita kaikkia tai liian vähäinen viestintä viestintä ei ole ollut tarpeeksi selkeää huhut, tietojen tihkuminen sieltä täältä yhteisten pelisääntöjen puuttuminen henkilökunnan epävarmuus tulevaisuudesta sekava tilanne, ei voi viestiä mitään

Kuvio 3. Kyselyn SWOT-analyysi

5.1.1 Vahvuudet

Siun sotella on käytössä runsaasti kanavia, mitä voidaan käyttää kaikessa viestinnässä. Esimiehet voivat halutessaan valita, kuinka tiedottavat omaa henkilökuntaa ajankohtaisista asioista ja kyselyssä suosituin kanava oli sähköposti. Kuitenkin pitäisi muistaa se, että mitä isommista asioista tai negatiivisista asioista on kyse, niin silloin pitää käyttää kasvokkaisuviestintää. Kyselystä paljastui

myös se, että tietoa oli nopeasti saatavilla ja sitä jaettiin nopeasti. Esimiehet olivat saaneet palautetta antamastaan viestinnästä ja sen onnistumisesta mikä on positiivista. Palautekulttuuria voi aina kuitenkin vahvistaa. Vahvuuksia olivat myös avoin ja läpinäkyvä viestintä, esimiehen oma esimerkki ja henkilökunnan kuunteleminen. Tärkeintä onkin vuoropuhelu esimiehen ja henkilökunnan välillä. Avoimista vastauksista tuli esille myös se, että esimiehet ovat pitäneet epävirallisia juttutuokioita henkilökunnan kanssa, jossa on voitu keskustella mieltä painavista asioista.

5.1.2 Heikkoudet

Käytettävien kanavien määrä voi olla myös heikkous. Suuri määrä erilaisia kanavia ja ihmiset eivät tiedä, mistä tietoa tulee tai sitä voi tulla liikaa joka paikasta. Jos kanavia on suuri määrä käytössä, tulee huolehtia siitä, että jaettava tieto on samanlaista joka paikassa, jotta se ei aiheuta ristiriitoja. Kyselystä paljastui kuitenkin, että tietoa ei ollut tullut tarpeeksi tai tarpeeksi nopeasti ja sitä oli jouduttu etsimään. Tietoja on tihkunut sieltä täältä ja se on aiheuttanut epäselvyyttä tulevista. Myös yhteisten pelisääntöjen puuttumista voidaan pitää heikkoutena. Juuri nyt, kun kyseessä on näin iso muutos, kuin Siun sote, on tärkeää, että luodaan yhteisiä pelisääntöjä. Henkilökunnan epävarmuutta tulevista voidaan pitää myös heikkoutena sekä sekavaa tilannetta, jossa koetaan, että mitään viestittävää ei ole. Tässä voisi muistaa sen, että viestiä voi, vaikka siitä, että ei ole mitään uutta viestittävää. Henkilökunnan epävarmuutta voidaan lieventää riittävällä ja avoimella viestinnällä.

5.1.3 Mahdollisuudet

Kun lähdetään kehittämään johtamisviestintää, niin hyvä asia on, että pystyy vaikuttamaan henkilökunnalle suunnattuun viestintään. Esimies pystyy itse kertomaan omalle henkilökunnalleen sellaisista asioista, jotka koskettavat heitä eniten ja sillä tavalla kuin se on henkilökunnalle parhaaksi. Muutosjohtamista

olisi hyvä antaa esimiehille, jotta he osaisivat hyödyntää tilaisuuden mahdollisimman hyvin. Riittävä määrä infotilaisuuksia on mahdollisuus, jota ei pidä sivuuttaa. Tarkoitus on saada motivoitua ihmiset muutokseen, sitouttaa heidät uusiin tavoitteisiin ja luoda koko organisaatiolle yhteiset pelisäännöt. Kun henkilöstön saa sitoutettua, muutosvastarinta on vähäisempää. Avoimuus ja vuorovaikutteisuus vähentävät vastustusta, kun ihmiset saavat vastauksia kysymyksiin. Tiedottamisen pitää olla ajantasaista ja säännöllistä. Sosiaalisen median käyttöä voisi ”mainostaa”. Sosiaalinen media on tullut jäädäkseen ja nuoremmille henkilöille se arkipäivää. On muistettava, että toistaiseksi se ei voi olla ainoa käytettävä tiedotuskanava.

5.1.4 Uhkat

Suurimpia uhkia johtamisviestinnän onnistumisessa on se, että viestit eivät tavoita kaikkia, viestintää on selvästi liian vähän, viestit ovat epäselviä tai tietoja tihkuu sieltä täältä. Tämä taas voi johtaa tilanteeseen, jossa huhut lähtevät liikkeelle ja tilanne voi johtaa kriisiviestintään. Huhuilla on kaiken lisäksi vielä tapana muuttua ja tämä voi aiheuttaa suurta epävarmuutta ihmisten keskuudessa. Myös yhteisten pelisääntöjen puuttuminen on uhka. Tärkeintä olisikin, että luodaan ne yhteiset säännöt, joita kaikki noudattavat. Ihmisiä pitää kohdella tasapuolisesti tämän muutoksen keskellä. Epäselvä viestintä voi johtaa sekavaan tilanteeseen, jossa ei ole enää mitään sanottavaa, mikä taas voi johtaa uusien huhuihin. Tämä on kierre, joka jatkaa vaan etenemistään, jos sitä ei katkaista.

5.2. Kehittämisehdotukset ja pohdinta

Yleisellä tasolla, tärkeimmät nykyiset kehittämiskohteet ovat ihmisten johtamisen taidoissa. Esimiehen tehtävä on luoda toimintaa varten kunnolliset olot ja resurssit. Lisäksi on huolehdittava työntekijöiden motivoimisesta yhteisiin tavoitteisiin. Päätöksenteon vastuuta on jaettava, ei ole aikaa kuljettaa kaikkea esi-

miehen kautta. Yksi ihminen ei voi hallita kaikkea tietoa ja taitoja vaan tarvitaan monialaista asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi. (Manka 2014.)

Tutkimuksessa paljastui heikkouksiksi ja uhkiksi kanavien määrä, tiedon puute, palautteen puute, toimimaton tai epäselvä viestintä, mainosmainen materiaali, epäselvä tulevaisuus, huhut, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, säännöllisen tiedottamisen puute sekä, että viestintä ei ole avointa. Vaikka käytettävien kanavien määrä on sekä vahvuus että heikkous, on huolehdittava siitä, että käytettiinpä mitä tahansa kanavaa, tiedon tulee olla kaikissa sama. On myös huomioitava ihmiset, joilla ei ole käytössä esimerkiksi älypuhelin, että he ovat myös tiedon saavutettavissa. Tärkeää on muistaa myös se, että liika informaatio voi aiheuttaa ärtymystä.

Viestintä ei ole aina niin suoraviivaista kuin olisi toivottu. Viestin vaikutus ei ole aina se, mitä on odotettu. Voi olla mahdollista, että viesti ei teknisesti ole saavuttanut toivottuja vastaanottajia. Vaikka viesti olisi mennyt perille, vastaanottaja ei ole ymmärtänyt, mitä sillä on tarkoitettu tai se on tarkoituksella torjuttu. Viestinnän tehoa voidaan parantaa, jos tunnetaan lähestyttävät osapuolet. (Juholin 2013, 46.) Vaikka tekisimme kuinka parhaamme viestinnässä, niin se ei aina saavuta kaikkia, kuten Juholin on kirjassaan todennut. Viestinnän selkeyteen pitää panostaa, jotta viestittävä asia tulee selkeästi esille, että asia ei voi saada useampia merkityksiä. Ihmisten omalle aktiivisuudelle ja halulle selvittää asioita emme me voi mitään. Omalta osalta pitää pyrkiä siihen, että viestintä on säännöllistä ja se on suunnattu kaikille. Sanomalehti Karjalaisessa todettiin, että kiire ja väärinymmärrykset lisääntyvät ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Esi-miehen kanssa ongelmia on joka kolmannella. Viestintä on vuorovaikutusta ja molemmilla osapuolilla on vastuu siinä. Pienillä pysähtymisillä, keskusteluilla ja toisten huomioonottamisella voitaisiin ehkäistä väärinkäsityksiä. (Karjalainen 2016.) Palautekulttuurin kehittäminen on tärkeää. Jos esimies on kykenevä ottamaan vastaan palautetta omasta toiminnastaan ja pystyy avoimeen vuorovaikutukseen oman henkilöstön kanssa, niin näen tämän erittäin vahvana merkinä siitä, että yhteistyö muodostuu luontevaksi.

Huomionarvoista on se, että Siun soteen yhdistyy useita kuntia ja kuntayhtymiä. Jokaisessa niissä on omat tavat toimia ja viestiä ja tästä rakennetaan yksi suuri kokonaisuus. Yhteisten pelisääntöjen perään kuulutettiin myös vastauksissa. Nyt organisaatiomuutoksen kynnyksellä olisi erittäin tärkeää luoda koko organisaatiota koskevat pelisäännöt, joita jokainen noudattaa omalta osaltaan niin esimies- kuin työntekijätasollakin. Viestinnän avoimuuteen pitäisi edelleen panostaa, vaikka siihen oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Siitä huolimatta osa vastaajista oli sitä mieltä, että se ei ole tarpeeksi avointa. Tärkeintä on muistaa viestiä, vaikka varsinaista viestimistä ei olisi tai sanoa, että ei voi kertoa asiasta. Tämä rauhoittaa ja estää huhujen leviämistä.

Esimiestasolla johtamisviestintään oltiin melko tyytyväisiä ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä. Tulevaisuutta ajatellen Siun sotessa kannattaisi tehdä jatkotutkimus siitä, miten henkilöstö kokee johtamisviestinnän roolin ja sen tärkeyden sekä miten siinä on onnistuttu heidän mielestä. Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee se, olisivatko vastaukset samansuuntaisia kuin tämän kyselyn vastaukset vai nousisiko sieltä esille erilaisia vastauksia kuin nyt. Jos vastaukset poikkeavat tämän kyselyn vastauksista, pitäisi ruveta pohtimaan jatkotoimenpiteitä ja parantamaan esille nousseita asioita. Sen sijaan, jos vastaukset noudattavat samaa linjaa, olisi hyvä ruveta vahvistamaan jo entisestään hyviä käytäntöjä. Viestinnän tarkoitus on, että jokainen organisaation jäsen tietää missä mennään sekä on perillä muutoksista (Piha 2014).

5.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Opinnäytetyöprosessi lähti omalta osaltani kysymyslomakkeen laatimisesta yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Vasta sen jälkeen ryhdyin kirjoittamaan opinnäytetyöhön liittyvää teoriaosuutta. Kysymyslomakkeen laatiminen ja sen lähettäminen Webropolilla oli minun mielestä oikea valinta tähän opinnäytetyöhön. Mietimme haastattelua yhdessä toimeksiantajan kanssa, mutta päädyimme kuitenkin verkkokyselyyn. Kyselyyn vastasi hieman yli puolet.

Pidin opinnäytetyöprosessia omasta mielestäni onnistuneena. Johtamisviestinnän perusasiat ovat olleet tuttuja, mutta nyt tämän prosessin myötä olen tutustunut syvällisemmin erilaisiin tapoihin viestiä ja miten sillä pystytään vaikuttamaan muun muassa ihmisten työhyvinvointiin, kuinka sillä pystytään estämään huhujen leviäminen sekä luomaan turvallisuuden tuntua. Viestintä on tärkeä asia jo tänä päivänä, mutta sen merkitys tulee korostumaan yhä enemmän ja enemmän tulevaisuudessa. Hyvä esimies on myös hyvä viestijä. Enää ei ole paluuta käskevään tyyliin vaan täytyy pystyä vuorovaikutukseen omien alaisten kanssa. Sosiaalisen median rooli tulee myös korostumaan. Viestinnän vuorovaikutteisuus ja avoimuus tukevat työhyvinvointia ja ihmisten jaksamista työssä. Kun ihmiset jaksavat hyvin työssään, niin myös työnjälki on hyvää.

Opinnäytetyön tavoitteiksi asetettiin kehittää johtamisviestintää, hakea hyviä käytänteitä johtamisviestinnän osalta sekä selvittää johtamisviestinnän nykytilaa ja kuinka esimiesasemassa olevat ovat kokeneet muutoksen. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Vastauksista nousi esille johtamisviestinnän tärkeys muutoksessa ja sillä saatiin haettua johtamisviestinnän hyviä käytänteitä esimiesten näkökulmasta. Vastaajat olivat tuoneet esille konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka he ovat hoitaneet johtamisviestintää omassa yksikössä ja perustelleet vastaukset.

Opinnäytetyöprosessi oli kasvattava ja sai minut ymmärtämään, kuinka tärkeästä asiasta johtamisviestinnässä on kyse. Isossa organisaatiomuutoksessa kuten Siun sote, on tärkeää panostaa johtamisviestinnän laatuun. Isot muutokset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa ja on erittäin tärkeää, että ihmiset saadaan motivoitua muutokseen mukaan. Esimiehen rooli korostuu muutoksessa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliäabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmene-

telmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 231.)

Valitsin kyselytutkimuksen muodoksi verkkokyselyn. Verkkokyselyyn voi vastata lähes missä vain ja se ei vaadi paljoa aikaa vastaajalta. Kyselyllä sain vastaukset haluamiini kysymyksiin. Jos olisin valinnut haastattelututkimuksen, se olisi mahdollistanut lisäkysymykset, mutta olisiko sillä ollut lisäarvoa tämän tutkimuksen kannalta. Kysymysten asettelu oli sellainen, että vaaraa väärinymmärrykselle ei olisi pitänyt tulla. Kuinka paljon tutkijan persoonalla olisi ollut vaikutusta, jos tutkimus olisi suoritettu haastattelemalla.

Kyselyn tärkeimmiksi kysymyksiksi nousi mikä on johtamisviestinnän rooli muutoksessa sekä miksi se nousee tärkeäksi? Johtamisviestinnän roolia pidettiin erittäin tärkeänä tässä muutoksessa. Syyt miksi sitä pidettiin tärkeänä, oli oman esimerkin näyttäminen muutoksessa, huhujen estäminen, epävarmuuden poistaminen työntekijöiltä, päämääristä tiedottaminen ja henkilöstön motivoiminen. Siltä osin opinnäytetyö on validi koska asetettuihin kysymyksiin tuli vastaukset.

Opinnäytetyön tulokset noudattelivat samaa linjaa työn teoriaosuuden kanssa. Teoriaosuudessa johtamisviestintää pidetään erittäin tärkeänä asiana tämän päivän johtamisessa. Viestintä kuuluu olennaisena osana tämän päivän johtajuuteen. Avoimuus, vuoropuhelu, palautteen antaminen kuuluvat tärkeänä osana johtajalle. Samaan tulokseen tulivat myös kyselyyn vastanneet. Pääasiallisesti voidaan olettaa, että asiat ovat johtamisviestinnän osalta hyvin Siun sotesa. Kyselystä nousseita hyviä käytäntöjä kannattaa vahvistaa edelleen, kuten avointa viestintää ja palautteen antamista ja vastaanottamista. Olisin toivonut, että vastauksista olisi noussut enemmän esille kehittämiskohteita.

Tutkimuksen tekemisessä noudatin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita eli tutkimus ja sen tulokset on analysoitu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tulokset on julkaistu juuri sellaisenaan, kuin vastaaja oli sen tarkoittanut sekä niiden arviointi on ollut rehellistä ja puolueetonta.

Lähteet

- Aaltola J., Valli R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ahonen G., Husman P., Ikonen R. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Anttila S. 2012. Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä. Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Viestinnänlaitos. Maisterin tutkinnon tutkielma.
https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/5239/hse_ethesis_12948.pdf?sequence=1&isAllowed=y 22.11.2016.
- Fäldt S. 2016. Aivoystävällinen muutosviestintä. Viestijät.fi.
<http://viestijat.fi/aivoystavallinen-muutosviestinta/> 22.11.2016.
- Hammarsten H. 2012. Viesti, tue, osalista. Fakta 28.3.2012. Helsinki: Talentum Oy.
- Heiskanen M., Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen V., Maula H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jabe M., Häkkinen H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juholin E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY Pro.
- Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin E. Communicare! 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.
- Järvinen P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media.
- Järvinen P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media.
- Kallioniemi E. 2016. Pekka Sauri: Johtaminen on viestintää. Helsinki: Akavalainen.
http://www.akava.fi/akavalainen/henkilot/tapaamo/pekka_sauri_johtaminen_on_viestintaa 5.12.2016.
- Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortesuo K., Patjas L-M., Seppänen L. 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen yrittäjien Sypoint Oy.
- Kupias P., Peltola R., Saloranta P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Talentum Media.
- Lehtinen E. 2015. Johtaja tule pois poteroastasi ja opettele viestimään aktiivisesti!
 Konsultin jaarituksia.
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/05/04/johtaja-tule-pois-poteroastasi-ja-opettele-viestimaan-aktiivisesti/> 12.9.2016.

- Lohtaja S. Kaihovirta-Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOY Pro.
- Makkonen H. 2016. Menikö viesti varmasti perille? Karjalainen 18.5.2016.
- Manka M-L. 2014. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Mäki T., Liedenpohja A-M., Parikka U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet, kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.
- Nummelin T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Opetushallitus. 2016. Säädökset ja ohjeet. Laadunhallinnan tuki. WBL-TOI. Menetelmiä ja työvälineitä. SWOT-analyysi. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. 29.11.2016.
- Piha K. 2014. Sisäinen viestintä, käärmettä pyssyyn. <http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>. 18.12.2016.
- Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Saksi J. 2016. Johtajuus kuuluu kaikille. Työ. terveys turvallisuus -lehti. <http://www.ttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>. 28.11.2016
- Saksi J. 2016. Kulmahuoneen ovi onkin viety pois. Linked in. https://www.linkedin.com/pulse/kulmahuoneen-ovi-onkin-viety-pois-jukka-saksi?trk=pulse_spock-articles. 28.11.2016
- Salminen J. 2001. Johtamisviestintä, mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Salminen J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-impact.
- Salminen R. 2016. Sosiaalinen media työkäytössä. <http://www.yksityinenkielitoimisto.net/yk/sosmedia/index.php> 7.12.2016
- Siun sote 2016. <http://www.siunsote.fi/> 18.12.2016.
- Siun Sote. 2016. Siun Sote tehdään nyt. <http://www.pkssk.fi/sote> 18.12.2016.
- Sydänmaanlakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tervola M. 2015. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä 26.8.2015. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543> 9.12.2016.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016. Hyvä tieteellinen käytäntö. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto> 18.12.2016.
- Työterveyslaitos 2016. Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/> 4.12.2016.
- Vilkka H. Tutki ja kehitä. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen P., Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen P., Stenvall J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuorinen T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Åberg L. 2000. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor Oy.
- Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor Oy.

Åberg L. 2009. Johtajuus ja asiantuntijaviestintä erikoiskurssi.
<http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav09syys04.pdf>. 28.11.2016

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketalouden koulutusohjelmassa (tradenomi YAMK). Olen tekemässä opinnäytetyötä johtamisviestinnän kehittämisestä Siun sote -organisaatiossa. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia johtamisviestintää ja sen ongelmakohtia, kuten mikä on viestinnän rooli muutoksessa ja miksi se nousee tärkeäksi, mikä on esimiehen rooli muutoksessa ja minkälaista muutosprosessin johtamista tukevan viestinnän tulisi olla.

Olen tehnyt webropol -kyselyn opinnäytetyötä varten ja toivoisin sinun vastaavan siihen. Kysely sisältää sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä ja on avoinna 15.7.2016 saakka. Linkki kyselyyn löytyy sähköpostin lopusta. Opinnäytetyön ohjaajana toimii organisaation puolelta Siun soten kehittämisjohtaja Anu Niemi.

Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua marras-joulukuun vaihteessa 2016 ja se julkaistaan Theseus - tietokannassa. Annan mielelläni lisätietoja tarvittaessa.

Ystävällisin terveisin

Mari Havula

Hyvä vastaanottaja

Lähetin pari viikkoa sitten linkin Webropol -kyselyyn, joka koski johtamisviestinnän kehittämistä Siun sote -organisaatiossa. Vastauksia on palautunut jonkin verran, mutta toivoisin vielä lisää vastauksia.

Kysely on auki 15.7.2016 saakka ja jokainen vastaus on tärkeä. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan.

Ystävällisin terveisin

Mari Havula

1. Kunta tai kuntayhtymä jossa työskentelet

- Heinävesi
- Ilomantsi
- Joensuu
- Juuka
- Kitee
- Kontiolahti
- Lieksa
- Liperi
- Nurmes
- Nurmes-Valtimo kuntayhtymä
- Outokumpu
- Polvijärvi
- Rääkkylä
- Tohmajärvi
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

2. Mistä lähteistä olet saanut tietoa Siun soten tavoitteista?

- Omalta esimieheltä
- Johtoryhmän kokouksista
- Koordinaatioryhmän kokouksista
- Infotilaisuuksista
- Sähköposti
- Intrasta
- Muualta Internetistä
- Sanomalehdistä
- Sosiaalisesta mediasta
- Muualta, mistä?

3. Minkä olet kokenut *parhaaksi* kanavaksi saada tietoa Siun soten tavoitteista? (vain yksi vastaus)

- Omalta esimieheltä

- Johtoryhmän kokouksista
 - Koordinaatioryhmän kokouksista
 - Infotilaisuuksista
 - Sähköposti
 - Intrasta
 - Muualta Internetistä
 - Sanomalehdistä
 - Sosiaalisesta mediasta
 - Muualta, mistä?
4. Kuinka itse olet välittänyt tietoa Siun soten tavoitteista eteenpäin? Mitä kanavia olet käyttänyt?
- Johtoryhmän kokous
 - Henkilöstöinfo
 - Työpaikkakokous
 - Kehityskeskustelu
 - Sähköpostitiedotteet
 - Sosiaalinen media
 - Muulla tavalla, miten?
5. Oletko omasta mielestäsi saanut tarpeeksi tietoa Siun soten valmistelun alla olevista asioista?
- a. olen saanut tarpeeksi tietoa
 - b. olen saanut jonkin verran tietoa
 - c. olen saanut vähän tietoa
 - d. en ole saanut tietoa tarpeeksi tai ollenkaan
6. Oletko omasta mielestäsi saanut tietoa tarpeeksi nopeasti?
- a. olen saanut tietoa tarpeeksi nopeasti
 - b. olen saanut tietoa melko nopeasti
 - c. olen saanut tietoa myöhemmin kuin muut
 - d. olen itse joutunut etsimään tietoa

7. Onko sinulla ollut mahdollisuutta vaikuttaa henkilöstölle suunnattuun viestintään?
- a. on ollut mahdollisuus vaikuttaa paljon
 - b. on ollut mahdollisuus vaikuttaa jonkin verran
 - c. on ollut mahdollisuus vaikuttaa vähän
 - d. ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa ollenkaan
8. Oletko saanut palautetta johtamisviestinnästä?
- a. kyllä
 - b. ei
- Jos vastasit edelliseen kyllä, niin millaista palautetta olet saanut?
9. Millaiseksi olet kokenut oman roolisi tässä muutosprosessissa? Onko rooli muuttunut matkan varrella? (avoin)
10. Millaista tukea koet itse tarvitsevasi tässä muutoksessa? Esim. koulutusta, oman esimiehen tuki jne. (avoin)
11. Kuinka tärkeänä pidät johtamisviestinnän roolia tässä muutoksessa? Miksi? (avoin)
12. Onko jotain, mitä haluaisit johtamisviestinnän osalta tehdä eri tavalla jatkossa, kuin mitä nyt on tehty? (avoin)